

**Kriterien für strategische Führungs-
und Steuerungsinstrumente
bei börsennotierten Kapitalgesellschaften**

Von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der
Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover
zur Erlangung des Grades eines

DOKTORS DER WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN
-Doctor rerum politicarum-

genehmigte Dissertation

von

Dipl.-Volksw. Oliver Faber
geboren am 29.06.1965, in Wetzlar

2006
(Druckjahr)

Erstgutachter: Prof. Dr. Ulrich Schmidt

Zweitgutachter: P.D. Dr. Tibor Neugebauer

Tag der Promotion: 17.08.2006

Meiner Frau Adrienne sowie meinen Kindern Nick und Jule für drei Jahre liebevolle Unterstützung, Motivierung und Geduld.

Besonderer Dank auch meinen Eltern, P.D. Dr. Tibor Neugebauer, Prof. Dr. Ulrich Schmidt von der Universität Hannover sowie Johannes Nünning und den Kolleginnen und Kollegen von der Konzernstrategie der Deutschen Telekom AG für die spannenden und anregenden Diskussionen und Gespräche.

Zusammenfassung:

Die Fragestellung der Dissertation lautet: "Mit welchen Instrumenten werden erfolgreiche Unternehmen gesteuert und in welchen Bereichen besteht Verbesserungsbedarf?" Mit einer theoretischen Betrachtung relevanter aktuell eingesetzter strategischer Steuerungs- und Führungsinstrumente, insbesondere auch einem Theorie- und Praxisvergleich der Balanced Scorecard, stellt sich insbesondere die Frage nach der Ausgestaltung und Integration von Anreizinstrumenten als Führungsinstrument. In einer empirischen Untersuchung stellt sich heraus, dass Aktiengesellschaften, die tiefergehende Analysen durchführen und der Planungsprozess von der Strategieabteilung gesteuert wird im Zeitraum 2002 bis 2005 erfolgreicher waren, als Unternehmen, bei denen der Prozess vom Controlling gesteuert wurde. Neben Individual- und Unternehmenszielen werden Teamziele deutlich weniger oft eingesetzt. In einer experimentellen Studie wurde nachgewiesen, dass man den Beitrag eines Teams zu einem Gruppenprojekt mit der Ausgestaltung des Anreizsystems verbessern kann.

Stichwörter: Strategisches Management, Balanced Scorecard, Anreizsysteme

Abstract:

Which strategic management tools are used by successful companies and where is improvement required? In a theoretical analysis of currently used and relevant strategic steering and leading instruments, the definition and integration of the incentive system in the strategic management tools is still an open issue. This part includes also a comparison of theoretical and practical use of the Balanced Scorecard. The results of an empirical analysis show, that companies who use more analysis tools and the planning process has been managed by the strategic department, were more successful between 2002 and 2005 than companies where the planning process is managed by the controlling department. Besides individual- and company targets team targets are more less applied. An experimental study shows, that individual contributions to a group-project can be increased, depending on the incentive systems.

Keywords: Strategic Management, Balanced Scorecard, Incentives

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis	7
Tabellenverzeichnis	10
Abkürzungsverzeichnis.....	12
1 Einleitung.....	17
1.1 Aufbau der Arbeit.....	18
1.2 Vorgehensweise	18
2 Strategie als Basis wirtschaftlichen Handelns	19
2.1 Strategie als Erfolgsfaktor.....	19
2.2 Der Begriff Strategie.....	20
2.3 Der Weg der Strategie in die Wirtschaftswissenschaft	20
2.4 Der Strategiebegriff von der Spieltheorie zum Strategischen Management	21
2.5 Kennzeichen einer Unternehmensstrategie	23
2.5.1 Die Vision.....	23
2.5.2 Das Leitbild	25
2.5.3 Die Unternehmensstrategie.....	26
2.5.4 Merkmale und Bedeutung einer Unternehmensstrategie	28
3 Management als unternehmerische Herausforderung	30
3.1 Der Begriff Management.....	30
3.2 Ziele und Aufgaben des Managements	31
3.3 Instrumente des Managements.....	33
3.4 Führungs- und Steuerungsfunktion des Managements	33
3.5 Entwicklungsstufen des Managements	38
3.5.1 Gründe für die Entwicklung des Managements.....	38
3.5.2 Planung und langfristige Planung	40
3.5.3 Strategische Planung.....	40

3.5.4	Strategisches Management.....	43
3.5.5	Gegenwärtiger Entwicklungsstand	46
3.6	Zusammenfassung und Ausblick	47
3.7	Strategisches Management und Personalökonomie.....	49
4	Führungs- und Steuerungsinstrumente als Elemente des Strategischen Managementprozesses	53
4.1	Markt- und Wettbewerbsanalyse.....	59
4.2	Portfolioanalyse	62
4.3	SWOT-Analyse	66
4.4	Benchmarking.....	68
4.5	Szenarioanalyse	70
4.6	Kommunikation der Strategie	71
4.7	Maßnahmen und Meilensteinpläne	73
4.8	Strategische Kontrolle, Monitoring und Kennzahlen	75
4.9	Incentivierung und Anreizsysteme	78
4.9.1	Individualziele und Principal-Agent-Theorie	82
4.9.2	Teamziele und Trittbrettfahren.....	84
4.9.3	Die Rolle von Anreizsystemen bei der Implementierung der Unternehmensstrategie	85
4.10	Balanced Scorecard.....	88
4.10.1	Ansatz und Zielsetzung	90
4.10.2	Erfolgsfaktoren für den Einsatz der Balanced Scorecard.....	91
4.10.3	Verknüpfung mit dem Anreizsystem.....	95
4.10.4	Typische Fehler beim Einsatz der Balanced Scorecard.....	96
4.10.5	Zusammenspiel zwischen der BSC und dem Shareholder-Value-Ansatz	97
4.10.5.1	Shareholder Value Management mit dem Economic Value Added	98
4.10.5.2	Integration des EVA in die BSC	99
4.10.6	Praxiseinsatz der BSC	101
4.11	Beyond Budgeting	103
4.11.1	Intension des Beyond-Budgeting-Ansatzes.....	105
4.11.2	Prinzipien der adaptiven Prozesse.....	107

4.11.2.1	Relative Zielvorgaben.....	107
4.11.2.2	Relative, teambasierte Vergütung	107
4.11.2.3	Flexible Ressourcenallokation und Selbstkontrolle.....	108
4.11.2.4	Rollierende Planung, Früherkennung und rollierende Prognose.....	109
4.11.3	Prinzipien dezentraler Organisationen.....	109
4.11.3.1	Netzwerkorganisation	109
4.11.3.2	Marktähnliche Koordination.....	110
4.11.3.3	Informationskultur.....	111
4.11.3.4	Empowerment dezentraler Manager.....	111
4.11.3.5	Dezentrale Ergebnisverantwortung	111
4.11.3.6	Coaching and Challenging.....	112
4.11.4	Umweltvoraussetzungen für den Einsatz des Beyond Budgeting	112
4.11.4.1	Kritische Würdigung.....	114
4.12	Praxisbeispiel Deutsche Telekom.....	116
4.12.1	Anwendung und Nutzung der BSC in der Deutschen Telekom	116
4.12.2	Praxissicht der BSC	120
4.12.3	Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis.....	125
4.12.4	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	127
4.13	Schlussfolgerungen.....	128

5 Steuerung und Führung börsennotierter Kapitalgesellschaften in der Praxis - eine empirische Studie 131

5.1	Ziel der Studie.....	131
5.2	Durchführung der Studie.....	132
5.2.1	Stichprobe.....	132
5.2.2	Adressaten.....	134
5.2.3	Erstellung und Umfang des Fragebogens	134
5.2.4	Struktur und Aufbau der Befragung.....	135
5.2.4.1	Anschreiben.....	135
5.2.4.2	Leitfaden.....	135
5.2.4.3	Fragebogen	135

5.2.5	Form der Fragen	137
5.2.6	Bewertung / Skalierung.....	138
5.2.7	Ausfüllen	140
5.2.8	Pretests	140
5.2.9	Zeitraum / Dauer der Studie	141
5.2.10	Datenschutz	141
5.2.11	Rücksendung.....	142
5.3	Ergebnisse	142
5.3.1	Allgemeine Angaben und Clusterung.....	142
5.3.1.1	Rücklauf	142
5.3.1.2	Clusterung/Segmentierung	144
5.3.1.3	Performance	145
5.3.1.4	Branchenzugehörigkeit.....	147
5.3.1.5	Größe	148
5.3.1.6	Anzahl Kerngeschäftsfelder	148
5.3.2	Managementkonzept und Strategieinstrumente.....	149
5.3.2.1	Managementkonzept	150
5.3.2.2	Strategieinstrumente.....	152
5.3.2.3	Bewertung der Instrumente und Auswahlkriterien	155
5.3.3	Incentivierung	158
5.3.4	Strategieimplementierung.....	170
5.3.5	Strategieprozess	173
5.3.6	Kategorisierung von Strategieinstrumenten.....	178
5.3.7	Die Balanced Scorecard in der Praxis.....	185
5.3.8	Beyond Budgeting in der Praxis.....	187
5.4	Fazit	188
6	Experimentelle Studie.....	193
6.1	Vorbemerkung	193
6.2	Einführung.....	194

6.3	Theoretische Überlegungen	200
6.4	Experimentelles Design	204
6.4.1	Szenario 1 „Fix“	206
6.4.2	Szenario 2 „Stairs“	206
6.4.3	Szenario 3 „Touch Down“	207
6.4.4	Szenario 4 „Best Shot“	207
6.5	Ergebnisse	208
6.5.1	Top Down Analyse	208
6.5.2	Gruppenebene.....	212
6.5.3	Ergebnisse in Bezug auf die Theoretischen Überlegungen	223
6.6	Schlussfolgerungen und Fazit	226
7	Abschliessende Zusammenfassung	228
	Anhang	231
I.	Interviewleitfaden zur BSC bei der Deutschen Telekom	231
II.	Empirische Studie.....	233
A.	Anschreiben.....	233
B.	Fragebogen.....	234
C.	Aktiengesellschaften.....	247
D.	Branchencluster.....	250
E.	Daten.....	251
III.	Experimentelle Studie :	
A.	Ergebnisse des Experiments.....	269
1.	Mann-Whitney Test.....	269
2.	Mittelwerte je Gruppe und je Szenario.....	269
3.	Regressionsanalyse.....	269
4.	Individuelle Beiträge je Runde.....	272
B.	Graphiken.....	273
C.	Spielregeln.....	275
	Literaturverzeichnis	277

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: 7-S-Modell „Intra System Fit“	23
Abbildung 2: „Die vielen Dimensionen der Vision“	24
Abbildung 3: Funktionen des Managements	35
Abbildung 4: Elemente des Strategischen Managements.....	45
Abbildung 5: Entwicklungsstufen des Managements.....	47
Abbildung 6: Prozessmodell.....	53
Abbildung 7 : “The Venitian Blinds of Business” Quelle: Harvard Business Review, Ausgabe: July/August 2005	57
Abbildung 8: Aufbau der Marktanalyse	62
Abbildung 9: Geschäftsfeldklassifikation anhand des Cash Flows	64
Abbildung 10: SWOT-Analyse	67
Abbildung 11: Du-Pont-Kennzahlensystem.....	76
Abbildung 12: Werttreiberbaum des Economic Value Added	77
Abbildung 13: Variable Vergütung in Deutschland.....	87
Abbildung 14: Funktionsweise der Balanced Scorecard	90
Abbildung 15: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton.....	91
Abbildung 16: Konzeptionelle Schwächen des Balanced Scorecard-Konzeptes.....	94
Abbildung 17: Kausalzusammenhänge in einer typischen BSC mit EVA als Spitzenkennzahl	101
Abbildung 18: Positiver Einfluss der BSC-Anwendung auf Kennzahlen.....	102
Abbildung 19: Die Grundsätze des Beyond Budgeting Konzeptes	106
Abbildung 20: Differenzierte Organisationsstrukturen	110
Abbildung 21: Einordnung der Instrumente anhand der dominanten Umweltvariablen.....	114
Abbildung 22: Optimierungspotenziale beim Einsatz der BSC	122
Abbildung 23: Einordnung der DTAG-BSC in das Framework von Kathy	125
Abbildung 24: Beispielhafte Darstellung genutzter Nominalskalen	139
Abbildung 25: Beispielhafte Darstellung genutzter Ordinalskalen.....	139
Abbildung 26: Beispielhafte Darstellung genutzter Intervallskalen.....	139
Abbildung 27: Börsensegmentzugehörigkeit	143
Abbildung 28: Divergenz zwischen Soll und Ist-Anteil der Segmente an den Respondenten	144
Abbildung 29: Aktienkursentwicklung der 57 Stichprobenteilnehmer.....	147
Abbildung 30: Branchenzugehörigkeit der Stichprobe.....	147

Abbildung 31: Verteilung der Stichprobe nach Unternehmensgröße	148
Abbildung 32: Verteilung nach Anzahl der Kerngeschäftsfelder, in denen die Unternehmen tätig sind	149
Abbildung 33: Bevorzugte Managementkonzepte	150
Abbildung 34: Einsatz Managementkonzepte in %-Angaben	151
Abbildung 35: Stärken und Schwächen von Shareholder Value und Balanced Scorecard	151
Abbildung 36: Nutzungshäufigkeiten von Strategieinstrumenten im Rahmen der Umweltanalyse.....	152
Abbildung 37: Nutzungshäufigkeiten (in %) von Strategieinstrumenten im Rahmen der Unternehmensanalyse	153
Abbildung 38: Nutzungshäufigkeiten (in %) von Strategieinstrumenten bei der Strategieformulierung	154
Abbildung 39: Auswahlkriterien für Strategieinstrumente	155
Abbildung 40: Eingesetzte Incentivierungsinstrumente (Mehrfachnennungen möglich)	159
Abbildung 41: Incentivierungszeiträume der angewendeten Anreizsysteme	160
Abbildung 42: Incentivierungsinstrumente nach Zeitbezug.....	160
Abbildung 43: Zuordnung der Anreize zu Hierarchieebenen.....	162
Abbildung 44: Ziele bei variablen Gehaltsbestandteilen.....	163
Abbildung 45: Vereinbarte Zielarten.....	165
Abbildung 46: Bezugsgröße zu relativen Zielen.....	165
Abbildung 47: Hauptverantwortung beim Zielvereinbarungsprozess	166
Abbildung 48: Verknüpfung Strategie mit Budgetierung und Strategischer Planung	167
Abbildung 49: Grundlagen für die Zielvereinbarungen	168
Abbildung 50: Sanktionsmechanismen bei Nichterreichung von Zielen	169
Abbildung 51: Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung – Rang 1	171
Abbildung 52: Nutzung von Instrumenten zur Strategieimplementierung	172
Abbildung 53: Anteil der Unternehmen, die bei jeweiligem Unternehmenserfolg wertorientierte Unternehmensführung als übergeordnetes Managementkonzept nutzen.....	183
Abbildung 54: Anteil der Firmen, die bei jeweiligem Unternehmenserfolg u.a. die BSC nutzen.....	186
Abbildung 55: Zukünftiger Stellenwert der BSC	186
Abbildung 56: Absoluter Bekanntheitsgrad des Beyond Budgeting Konzepts	187
Abbildung 57: Beurteilung BB	187

Abbildung 58: Bekanntheit des Beyond Budgeting nach Unternehmensgröße.....	187
Abbildung 59: Organisation of Teams	194
Abbildung 60: Evolution der Beitragszahlungen.....	210
Abbildung 61: Gruppe 1 Fix.....	212
Abbildung 62: Gruppe 5 Fix.....	213
Abbildung 63: Gruppe 2 Fix.....	215
Abbildung 64: Gruppe 1 Touch Down	218
Abbildung 65: Gruppe 2 Touch Down	218
Abbildung 66: Gruppe 5 Touch Down	219
Abbildung 67: Gruppe 3 Touch Down	220
Abbildung 68: Gruppe 4 Touch Down	221
Abbildung 69: Gruppe 5 Best Shot	222

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Stichprobenverteilung auf die einzelnen Segmente	133
Tabelle 2: Rücklauf nach Segmenten	143
Tabelle 3: Rücklauf nach Führungsebene	144
Tabelle 4: Systematik der Größenklassifikation	148
Tabelle 5: Bewertung der drei wichtigsten Strategieinstrumente zur externen Analyse	156
Tabelle 6: Bewertung der wichtigsten Strategieinstrumente zur internen Analyse	156
Tabelle 7: Bewertung der wichtigsten Strategieinstrumente zur Strategieformulierung	156
Tabelle 8: Vergleich der individuellen Beurteilung nach Schulnoten aller Strategie-Tools	157
Tabelle 9: Durchschnittliches Ranking der Ziele der Anreizsysteme (Skala von 1 bis 8).....	164
Tabelle 10: Bewertung Anreizsysteme in Bezug auf deren Zielsetzung	164
Tabelle 11: Bewertung Anreizsysteme	170
Tabelle 12: Bewertung von Instrumenten/Methoden zur Strategieimplementierung	173
Tabelle 13: Dauer des Planungsprozesses nach Segmenten	174
Tabelle 14: Prozessdauer nach Anzahl der Kerngeschäftsfelder	175
Tabelle 15: Prozessdauer bei Top- und bei Underperformern.....	175
Tabelle 16: Verantwortung Planungsprozess.....	176
Tabelle 17: Performance vs. Verantwortlichkeiten	176
Tabelle 18: Integration: Planungs- und Budgetierungsprozess	177
Tabelle 19: Bewertung Planungsprozess	177
Tabelle 20: Bewertung Budgetierungsprozess.....	177
Tabelle 21: Stärken und Schwächen im Planungs-/Budgetierungsprozess	178
Tabelle 22: Korrelation zwischen Unternehmenserfolg und Instrumenten der externen Analyse	180
Tabelle 23: Korrelation zwischen Unternehmenserfolg und Instrumenten der internen Analyse	181
Tabelle 24: Korrelation zwischen Unternehmenserfolg und Instrumenten der Strategieentwicklung	182
Tabelle 25: Korrelation zwischen übergeordneten Managementkonzepten und Instrumenten der externen Analyse.....	184

Tabelle 26: Korrelation zwischen übergeordneten Managementkonzepten und Instrumenten der internen Analyse.....	184
Tabelle 27: Korrelation zwischen übergeordneten Managementkonzepten und Instrumenten der Strategieentwicklung.....	185
Tabelle 28: Mittlerer Beitrag je Szenario in der ersten Spielrunde	209
Tabelle 29: Ergebnisse vorteilhafte / nachteilhafte Abweichung.....	224
Tabelle 30: Zielerreichungen.....	225

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
aktual.	aktualisiert (e)
amerik.	amerikanisch
Anm.	Anmerkung
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
Corp.	Corporation
DAX	Deutsche Aktienindex
d.h.	das heisst
DTAG	Deutsche Telekom AG
€	Euro
Ebd.	Ebenda
EBITDA	Earnings before Interest Tax Depreciation Amortisation
engl.	englisch
et al.	et alii
EVA	Economic Value Added
f.	folgende (Seite)
ff.	fortfolgende (Seiten)
Fn.	Fußnote
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgeber
hrsg.	herausgegeben
IT	Informations-Technologie
Kap.	Kapitel
KPI	Key Performance Indicator
MbO	Management by Objectives
MDAX	Mid Cap Index
Mio.	Millionen
MNC	Multinational Carrier
MVNO	Mobile Virtual Network Operator
Nr.	Nummer
PIMS	Profit Impact of Market Strategy
S.	Seite
s.o.	siehe oben
s.u.	siehe unten
SDAX	Small Cap Index
SME	Small and Medium Enterprises
sog.	so genannt (e)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threads
Tab.	Tabelle
TecDaxIndex	für Technologiewerte
TK	Telekommunikation
TSR	Total Shareholder Return
VCM	Voluntary Contribution Mechanism
Verf.	Verfasser
Vgl.	Vergleiche
Vol.	Volume
VSE	Very Small Enterprises
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

In ihrem „*Handbuch der Strategieinstrumente*“ unterscheiden Simon/van der Gathen zwischen analysebezogenen und umsetzungsbezogenen Strategieinstrumenten¹. Bereits im Vorwort bemerken sie zwar keinen Anspruch auf vollständige Darstellung aller Instrumente zu erheben, es fällt jedoch auf, dass das Thema „Führung“ oft in verschiedenen Kontexten verwendet wird. Keines der vorgestellten Instrumente geht dabei explizit auf das Thema „Führung“ – im Sinne von „Personalführung“ – ein. Dieser Zustand ist symptomatisch für den größten Teil der Managementliteratur. Das Wort „Führung“ wird beinahe ausnahmslos als operative Steuerung verstanden. Obwohl es eindeutige Trends gibt, die in Richtung Konvergenz der Themengebiete gehen, sind Strategisches Management und Personalökonomie bislang noch zwei getrennte Disziplinen: Im Strategischen Management fokussieren sich Strategieinstrumente auf die Möglichkeit der Analyse und der Umsetzung von Konzepten. Sie fungieren also im Sinne einer operativen Steuerung. Häufig wird zwar auf die Wichtigkeit einer Verknüpfung der strategischen Ziele mit den Anreizsystemen hingewiesen, aber die Ausgestaltung der Anreizsysteme wird der Personalökonomie und der experimentellen Ökonomie überlassen.

Das folgende Zitat² verdeutlicht die Problemstellung noch einmal und inkludiert die Konvergenz der Bereiche Strategisches Management und Personalökonomie: „Der Begriff 'Strategie' leitet sich ab aus dem Griechischen, wo er so viel bedeutet wie 'Feldherrenkunst'. Demnach ist in der 'Unternehmensstrategie' das Element der 'Menschenführung' ebenso enthalten wie der richtige Einsatz aller Ressourcen, Techniken und Materialien. Kurz gefasst können wir sagen: Strategie ist die Kunst, zu gewinnen, Menschen und Unternehmungen zum Sieg, zum Erfolg zu führen.“

Während meiner Tätigkeit bei verschiedenen Unternehmensberatungen sowie der Konzernstrategie bei der Deutschen Telekom AG, wurde im Rahmen der Strategieimplementierungsprozesse deutlich, wie wichtig die Verknüpfung zwischen Strategie und Anreizsystemen ist, und welchen Einfluss die Ausgestaltung von Anreizsystemen im Zusammenhang mit der Organisationsstruktur auf die Steuerung eines Unternehmens haben kann.

In der vorliegenden Arbeit werden Steuerungs- und Führungsinstrumente theoretisch, praktisch und empirisch analysiert und abschließend die Wirkung eines Anreizsystems mit Zielvorgaben anhand einer experimentellen Studie empirisch untersucht. Mit dieser Arbeit sollen

¹ Vgl. Simon, H./van der Gathen, A. (2002): Das große Handbuch der Strategieinstrumente, Frankfurt/Main, S. 9ff.

² Vgl. Verfasser unbekannt. Quelle: www.zitate.de.

die Themen Führung und Steuerung differenzierter betrachtet werden und darüber hinaus Anstöße gegeben werden, die Incentivierung künftig noch enger in das Managementkonzept zu integrieren.

Vor dem Hintergrund der im Folgenden beschriebenen Entwicklungen und der bislang in der Literatur weitgehend disruptiven Vorgehensweise in Bezug auf Strategieinstrumente und Anreizsysteme, soll in einem letzten Schritt untersucht werden, ob es möglich ist, Kriterien zu formulieren anhand derer Industrieunternehmen³ individuell zielgerichtete Steuerungs- und Führungsinstrumente selektieren können.

1.1 Aufbau der Arbeit

Ausgehend von der beschriebenen Problemstellung ist die Arbeit in drei Abschnitte aufgeteilt:

Nach den Begriffsbestimmungen und der Darstellung von Entwicklungsstufen des Managements werden im ersten Abschnitt (Kapitel 1 bis 4) aktuelle Steuerungsinstrumente dargestellt und in Bezug auf die Führung und operative Steuerung untersucht.

Im zweiten Abschnitt (Kapitel 5) wird die Durchführung und Auswertung einer empirischen Studie erläutert, die im zweiten Quartal 2005 durchgeführt worden ist. Im Rahmen der Studie wurde untersucht, welche Steuerungsinstrumente gegenwärtig angewendet werden und wie diese bewertet werden. Dabei wurde explizit auch nach der Rolle von Anreizsystemen und deren Ausgestaltung gefragt.

Im dritten Abschnitt (Kapitel 6) werden die Ergebnisse einer experimentellen Studie gezeigt, in der untersucht worden ist, ob das Setzen von Teamzielen das Gruppenverhalten beeinflusst.

1.2 Vorgehensweise

Im ersten Abschnitt wird im Rahmen einer Literaturrecherche überprüft, inwieweit die Theorie einen Ansatz bietet, anhand von Kriterien spezifische Steuerungs- und Führungsinstrumente

³ Als Kriterium für ein Industrieunternehmen soll hier die Börsennotierung gelten.

auszuwählen. Der Fokus soll dabei auf ausgewählten Instrumenten und deren Anwendungsmöglichkeiten liegen.

Im zweiten Abschnitt soll über eine empirischen Untersuchung herausgefunden werden, welche Instrumente von börsennotierten Kapitalgesellschaften angewendet werden und ob diese damit zufrieden sind, ob Unternehmen ihr Managementkonzept sowie die zur Umsetzung der strategischen Ziele angewendeten Führungs- und Steuerungsinstrumente von der tatsächlichen Umweltsituation abhängig machen, oder sich von der „State of the Art“-Methodik der Berater oder der Wissenschaft leiten lassen. Dies erfolgt über die Befragung von börsennotierten Kapitalgesellschaften in Deutschland.

Zum anderen soll durch ein Experiment untersucht werden, inwieweit im Rahmen der (Personal-) Führung die Kaskadierung der Zielhierarchie vom Top-Management bis zu den unteren Ebenen eine Umsetzung der strategischen Ziele sicherstellt.

2 Strategie als Basis wirtschaftlichen Handelns

2.1 Strategie als Erfolgsfaktor

Lange bevor der Begriff Strategie überhaupt geboren war, wurde bereits im Sinne der heutigen Definition des Begriffs gehandelt: Die Evolution ist dafür das beste Beispiel. Strategie verlangt Einmaligkeit. Einmaligkeit beruht auf Ausschluss. Strategie ist damit entscheidend für den Erfolg. Die Herausforderung besteht darin, in einem ersten Schritt die „richtige“ Strategie festzulegen und anschließend diese Strategie umzusetzen. Dies gilt grundsätzlich, sei es in der Wirtschaft, der Politik oder in anderen Bereichen: „Das strategische Ziel, das Wettbewerbssystem zu beherrschen, führt zum Anspruch auf Dominanz. Dominanz nicht erreichen zu wollen bedeutet Mangel an wettbewerblicher Energie.“⁴

Das Management eines Wirtschaftsunternehmens erfolgt immer vor dem Hintergrund bestimmter Motive und Zielsetzungen, die entweder durch den Unternehmer selbst, oder aber einen angestellten Geschäftsführer determiniert werden und im Einzelnen sehr unterschiedlich sein können: Umsatz-, oder Gewinnmaximierung, hohe Beschäftigung, steuerliche Optimierung lassen sich als Beispiele für solche Zielsetzungen nennen. Die Handlungen, die vorgenommen werden, um die Ziele zu erreichen, werden im Rahmen der Strategie festgelegt und bestimmen über Erfolg oder Misserfolg.

⁴ Hixon, T. (1999): „Failure to Compete – Revisted“, BCG Perspectives Nr. 379, in: Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, München (2000), S.17.

2.2 Der Begriff Strategie

Der Begriff geht auf das griechische Wort „strategós“ zurück, das soviel wie „Führer im griechischen Heer“ bedeutet. Im deutschen Sprachraum wurde der Begriff zunächst im militärischen Bereich genutzt und dort vor allem Carl von Clausewitz⁵ (1780-1831), einem preußischen Berufsoffizier, zugeschrieben. Clausewitz hatte die grundsätzliche Art systemisch, integrativ und dialektisch zu denken. Er bezeichnete eine Strategie auch als „den Gebrauch des Gefechts zum Zweck des Krieges“. Dabei kontrastiert sein holistischer Strategieansatz „in auffälliger Weise mit jenen funktionalen und eindimensionalen Managementwerkzeugen, die im letzten Jahrzehnt zunehmend breitere Resonanz gefunden haben.“⁶ Clausewitz rechnete nicht nur mit den Wirkungen einer Strategie, sondern immer auch mit den Gegenwirkungen. Eine Strategie kann sich nicht allein auf die Folgen ihrer eigenen Handlungen konzentrieren, sondern muss immer auch die Handlungen der gegnerischen Akteure berücksichtigen. Wenn es um die Formulierung einer (Unternehmens-) Strategie geht, verstehen wir heute darunter die Handlungen in eine Richtung: Die strategische Ausrichtung konzentriert sich allein auf die Entscheidungen, Handlungen und Ziele des Akteurs.

Der Begriff „Strategie“ ist in den 70er und 80er Jahren des 20. Jahrhunderts - interessanterweise genau während des kalten Krieges - zum Modewort avanciert, nicht nur in der Wirtschaft: Auch im Unterhaltungssektor gibt es zunehmend Strategiespiele, die zum Teil sehr populär sind. Eins der ältesten und nach wie vor populärsten Strategiespiele ist Schach.

2.3 Der Weg der Strategie in die Wirtschaftswissenschaft

Aus dem Militärwesen gelangte der Strategiebegriff schließlich über die Spieltheorie in die Wirtschaftswissenschaften. Von Neumann/Morgenstern⁷ veröffentlichten ihr Buch „*Theory of Games and Economic Behaviour*“ im Jahr 1944. Ein wesentliches Anliegen von v. Neumann/Morgenstern bestand darin, eine neue Art des Denkens in Form eines „strategischen Kalküls“ zu etablieren, um das bis dahin angewandte reine „Optimierungskalkül“ zu ersetzen.⁸ Von Neumann/Morgenstern bezeichnen die Strategie „als Planung einer bestimmten

⁵ Vgl. Clausewitz, C. v. (1952): Vom Kriege, Bonn, S. 169.

⁶ Oetinger, B. v.: „Die Fundamente der Strategie - Carl von Clausewitz Begriff der Strategie als Maßstab für Unternehmensstrategie“, in: Ringlstetter, M./Henzler, H./Mirow, M. (Hrsg.) (2003): Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung. Theorien, Konzepte, Anwendungen, Wiesbaden, S. 3-23.

⁷ Vgl. Neumann, J.v./Morgenstern, O. (1944/2001): *Theory of Games and Economic Behaviour*, Düsseldorf.

⁸ Vgl. Berninghaus, S./Ehrhard, K.-M. (2002): *Strategische Spiele*, Berlin, S.1.

Folge von Handlungen“, wobei jede Handlung in der Abhängigkeit von den möglichen eigenen und fremden Spielzügen durchdacht wird. Die Folge dieser Einzelschritte ist dabei auf ein ganz bestimmtes Ziel ausgerichtet.⁹ Dabei beschäftigt sich die Spieltheorie mit der Frage, welche Handlungen bzw. Strategien ein Spieler in Abhängigkeit von der Handlung des oder der Mitspieler(s) wählen sollte. Ebenso wie bei Clausewitz geht es also um Aktion und Reaktion, Wirkung und Gegenwirkung. In der Spieltheorie wird nach einem Gleichgewicht gesucht, das aus einem Strategiepaar besteht, bei dem die Aktion eines Spielers die beste Reaktion auf die Aktion des/der jeweils anderen ist. Ein beliebtes Beispiel hierfür ist das Gefangenendilemma¹⁰, das bis heute ein zentraler Bestandteil der Spieltheorie ist.

2.4 Der Strategiebegriff von der Spieltheorie zum Strategischen Management

Obwohl Neumann/Morgenstern den Strategiebegriff bereits Mitte der vierziger Jahre in die Wirtschaftswissenschaften einführten, manifestierte sich der Begriff Strategie erst rund 20 Jahre später, mit den Veröffentlichungen von Chandler „Strategy and Structure“ (1962) und Ansoff „Corporate Strategy“ (1965). Dabei definiert Ansoff in seinem 1965 erschienenen Buch „Corporate Strategy“ eine Strategie „als Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolgs eines Unternehmens“¹¹. Chandler definiert Strategie etwas umfassender als „the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adaption of

⁹ Vgl. Hungenberg, H (2001): Strategische Management in Unternehmen, Wiesbaden, S. 4, ebenso Bea, F.X./Haas, J. (2001): Strategisches Management, Stuttgart, S. 50.

¹⁰ Es handelt sich um ein spieltheoretisches Paradoxon, das in den 50er Jahren formuliert wurde und dessen Begriff „prisoner's dilemma“ von Albert Tucker von der Universität Princeton stammt. Beschrieben wird ein soziales Dilemma als Zwei-Personen-Spiel, das zeigt, wie individuell rationale Entscheidungen zu kollektiv suboptimalen Ergebnissen führen können. Bei dem Gefangenendilemma handelt es sich um ein klassisches "Zwei-Personen-Nicht-Nullsummen-Spiel". Situation: Zwei Gefangene werden verdächtigt, gemeinsam eine Straftat begangen zu haben. Die Höchststrafe für das Verbrechen beträgt fünf Jahre. Beiden Gefangenen wird nun ein Handel angeboten, der beiden bekannt ist. Wenn einer gesteht, und somit seinen Partner belastet, kommt er ohne Strafe davon, der andere muss die vollen fünf Jahre absitzen. Entscheiden sich beide zu schweigen, bleiben nur Indizienbeweise, die aber ausreichen, um beide für zwei Jahre einzusperren. Gestehen aber beide die Tat, erwartet jeden eine Gefängnisstrafe von vier Jahren. Nun werden die Gefangenen unabhängig voneinander befragt. Es besteht weder vor noch während der Befragung die Möglichkeit für die beiden sich untereinander abzusprechen. Paradox kann dieses Dilemma genannt werden, da die individuell vernünftigste Entscheidung der Gefangenen (gestehen) und die kollektiv vernünftigste Entscheidung (schweigen) auseinander fallen. Eine eindeutige verbindliche Handlungsanweisung kann nicht gegeben werden.

¹¹ Vgl. hierzu insbesondere: Ansoff, I. (1965): Corporate Strategy, New York.

courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals“¹². Aufgrund des steigenden Einflusses von Umfeldfaktoren und Diskontinuitäten in den Märkten (z.B. Ölkrise) rückte strategisches Denken zunehmend in den Fokus von Theorie und Praxis. Die langfristige Planung, die oftmals nur auf der Fortschreibung vergangener Ergebnisse basierte, stieß an ihre Grenzen. Man begann damit Handlungen und Maßnahmen mehr und mehr *strategisch* zu planen, indem man z.B. übergeordnete strategische Ziele festlegte und Maßnahmen definierte, über deren Umsetzung man die Zielerreichung sicherzustellen hoffte. Der Strategiebegriff wurde im allgemeinen Sprachgebrauch zunehmend populär. Im unternehmerischen und wirtschaftswissenschaftlichen Umfeld wird der Begriff heute schon inflationär verwendet. Die Begriffe Wettbewerbsstrategie, Absatz-, Produktionsstrategie, Markteintrittsstrategie, Markenstrategie, Umwelt- und Nachhaltigkeitsstrategie, Personal-, IT- und Qualitätsstrategie, Kapitalmarkt- und Finanzierungsstrategie sind nur einige Beispiele hierfür.¹³ Entsprechend ist auch die Anzahl an Personen und Abteilungen in der Industrie, die mit strategischen Fragestellungen zu tun haben, deutlich gestiegen. Arbeitsplätze, die mit Strategiefragen zu tun haben, sind sehr begehrt und werden in der Regel auch vergleichsweise höher bewertet als andere Arbeitsbereiche.

Später kam dann die Szenarienplanung hinzu sowie die Formulierung von Handlungsoptionen in Abhängigkeit von Umweltzuständen. Aufgrund der zunehmenden Komplexität von System-/Umwelt-Konstellationen wurden jedoch schon bald umfassendere Konzepte erforderlich. Die Formulierung einer Unternehmensstrategie wurde mehr und mehr ein Element des Managements. Im Gegenzug zu stark deterministisch festgelegten Handlungen und Maßnahmen, wie sie im Rahmen einer strategischen Planung festgelegt werden, rückten bei der Formulierung der Unternehmensstrategie zunehmend visionäre und kreative Aspekte in den Vordergrund. Das Strategische Management wurde geboren. Als Protagonist des Strategischen Managements ist Harry Igor Ansoff anzusehen, der diesen Ansatz erstmals 1976 entfaltete.¹⁴ Ein Jahr später wurde der Begriff auf einer Konferenz in den USA verwendet, der dann im Jahr 1980 im „Strategic Management Journal“ erschien. Auf dem Weg zum Strategischen Management stieg die Komplexität der Ansätze zunehmend: Eine externe wie interne Sichtweise, also Umwelt und Unternehmen, wurden im Gegensatz zu früheren Ansätzen gleichermaßen berücksichtigt. Personal, Organisation und Unternehmenskultur spielen ebenso eine Rolle wie die Entwicklung der Märkte und der Wettbewerber. Zunehmend verlangt das Strategische Management eine Koordination aller Führungssysteme. Aus der Er-

¹² Chandler jr., A. D. (1962): Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Cambridge/London, S. 13.

¹³ Eine begriffliche Abgrenzung von Strategie, Strategisches Management und Strategieprozess findet sich in Welge, M./Al-Laham, A. (2001): Strategisches Management, Wiesbaden, S. 12ff.

¹⁴ Vgl. Kreikebaum, H. (1997): Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart u.a., S. 22.

kenntnis, dass das Kompetenzprofil einer Unternehmung konsequent auf die Anforderungen aus der Unternehmensumwelt auszurichten ist, entstand der „Fit“-Gedanke im Sinne eines „System-Umwelt-Fit“-Zusammenhangs. Ansoff¹⁵ wies bereits 1979 auf die Interdependenzen von Umwelt, externem strategischen Verhalten und der internen Struktur hin. Daraus entwickelte sich das „Intra-System-Fit“, dessen Gedanke in dem 7-S-Modell von McKinsey seinen praxisorientierten Ausdruck fand.

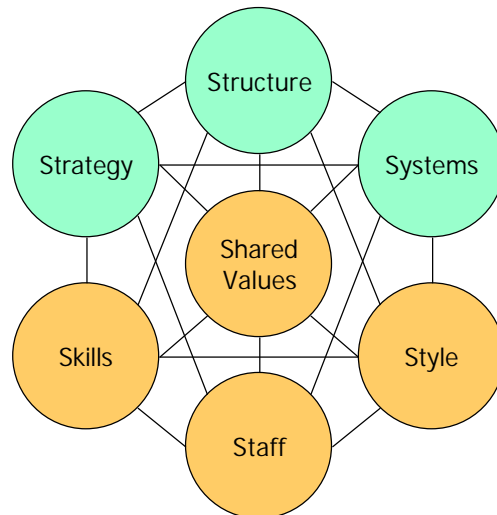


Abbildung 1: 7-S-Modell „Intra System Fit“

Tom Peters und Robert H. Waterman jr. unterteilten darin Unternehmen in die Bereiche: Strategy, Systems, Structur, Style, Staff, Skills und Shared Values: Der „System-Umwelt-Fit“-Gedanke rückte mehr und mehr in den Mittelpunkt und bildet letztendlich die „Kür“ des Strategischen Managements.

2.5 Kennzeichen einer Unternehmensstrategie

2.5.1 Die Vision

Vision is knowing where to go.

Mike Maples, Microsoft

Um eine Unternehmensstrategie zu formulieren braucht man eine klare Vorstellung von seinen Zielen. John Scully, Ex CEO von Apple sagte dazu: „Everyone who is doing well in this

¹⁵ Vgl. Ansoff, I. (1979): Strategic Management, London, S. 17.

industry has some clear vision of what they are doing". Um dem Vorstand und dem Unternehmen eine grundsätzliche Orientierung zu geben, wird zunächst eine Vision formuliert. Diese definiert Bolko von Oetinger als „das Fernbild einer neuen Logik“. ¹⁶ Der amerikanische Erfolgsautor John Naisbitt bemerkte dazu: „Eine strategische Vision ist ein klares Bild von dem, was man erreichen will“. Strategisches Planen ist seiner Ansicht nach wertlos, „es sei denn man hat zuerst einmal eine strategische Vision“. Nur bei einer eindeutigen Formulierung der übergreifenden Ziele kann eine entsprechende Auswahl der verfügbaren Mittel getroffen werden und durch Entscheidungen und Handlungen darauf hingearbeitet werden. Die Vision gibt also eine klare Vorstellung davon, welche Richtung verfolgt wird und wie das Unternehmen in der Zukunft aussehen soll. Dabei muss die Vision klar kommuniziert und vorgelebt werden. ¹⁷

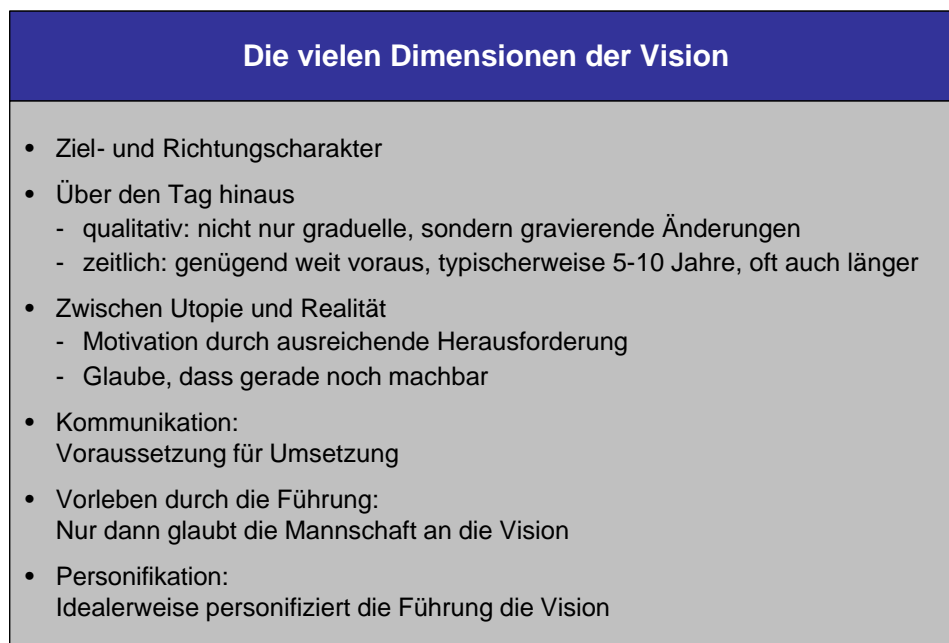


Abbildung 2: „Die vielen Dimensionen der Vision“¹⁸

Nach einer Untersuchung von Collins und Porras sind visionäre Unternehmen deutlich erfolgreicher als der allgemeine Markt: Hätte man 1926 1 US\$ in einen allgemeinen Index Fonds investiert, wäre dieser am 31.12.1990 415 US\$ Wert gewesen. Hätte man den Dollar dagegen in einen Fond visionärer Unternehmen gesteckt, wäre aus diesem Dollar ein Vermögen von 6.356 US\$ geworden. ¹⁹

¹⁶ Oetinger, B. v. (1989): Fernbild einer neuen Logik, BCG Kommentare - Vision (IV), zitiert aus: Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, (2000), München, S. 235.

¹⁷ Simon, H./van der Gathen, A. (2002): Das große Handbuch der Strategieinstrumente, a.a.O., S. 16.

¹⁸ Ebd., S. 18.

¹⁹ Vgl. Collins, J./Porras, J. (1994): Built to Last - Successful Habits of Visionary Companies, New York, S. 4.

Zusammenfassend kann man eine Vision als die allgemeine Grundlage unternehmerischen Handelns verstehen. Allerdings gibt es auch andere Sichtweisen: Der ehemalige deutsche Bundeskanzler Helmut Schmidt hat einmal gesagt: „Wer Visionen hat, der soll zum Arzt gehen“. Damit nimmt er, zumindest im unternehmerischen Umfeld, eine Außenseiterposition ein.

2.5.2 Das Leitbild

Im Kontext der strategischen Unternehmensführung spricht man neben Vision und Mission auch von einem Leitbild.²⁰ Als Teile der Unternehmenspolitik, legen die Leitbilder die „Gesamtheit der grundlegenden Entscheide, welche das Unternehmensgeschehen in die Zukunft hinein auf längere Frist in den wesentlichen Grundlinien bestimmen soll“²¹ fest. Unternehmenspolitische Grundsätze werden im Allgemeinen aus Leitbildern abgeleitet, welche die grundsätzlichen und damit allgemeingültigsten, gleichzeitig aber auch abstraktesten Vorstellungen über angestrebte Ziele und Verhaltensweisen des Unternehmens enthalten. Es handelt sich dabei um ein „realistisches Idealbild“, ein Leitsystem, an dem sich alle unternehmerischen Tätigkeiten orientieren sollen.²² Es zielt in erster Linie auf die Mitarbeiter ab, aber auch externe Stakeholder sind verstärkt an einem Unternehmensleitbild interessiert. So nimmt zum Beispiel der Bereich Umwelt und Nachhaltigkeit eine zunehmend wichtige Rolle ein. Ein Leitbild und damit auch die Politik des Unternehmens hat eine Imagewirkung. Wichtig ist jedoch auch eine Identifikation aller Mitarbeiter mit den gesetzten Maximen, die als Orientierung dienen und eine Unternehmenskultur prägen sollen. Damit sich die Mitarbeiter mit übergeordneten den Wertvorstellungen des Unternehmens identifizieren können, müssen gemeinsam erarbeitete Aussagen zu einem Leitbild formuliert werden, das einen verbindlichen, aber nicht dogmatischen Charakter haben sollte. Ein allein von der Führungsspitze, dem Unternehmen und den Mitarbeitern „verordnetes“ Leitbild trägt dagegen nicht unbedingt dazu bei, das Zusammengehörigkeitsgefühl der Menschen über alle Hierarchien hinweg zu stärken

²⁰ Vgl. Kappler, E. (2003): „Zur Wirksamkeit strategischer Unternehmensführung“, in: Ringlstetter, M./Henzler, H./Mirow, M. (Hrsg.), a.a.O., S. 78.

²¹ Ulrich, H.: „Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie“, in: Siegwart, H./Malik, F./Mahari, J.(Hrsg.) (1995): Meilensteine im Management, Stuttgart u.a., S. 6.

²² Vgl. Brauchlin, E. (1984): Schaffen auch Sie sich ein Unternehmensleitbild, in: Managementzeitschrift 7-8/1984, S. 313-317.

2.5.3 Die Unternehmensstrategie

Strategie sind Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolgs eines Unternehmens.

Igor Ansoff

Ansoff's Strategie-Definition ist klar und verständlich, allerdings auch sehr allgemein gehalten. Es bleibt jedoch schwer abzugrenzen, welche Maßnahmen der langfristigen Erfolgssicherung zuzuschreiben sind und welche nicht. Hungenberg wird etwas konkreter und definiert strategische Entscheidungen als „Entscheidungen des Managements aus übergreifender Perspektive, welche die grundsätzliche Richtung der Unternehmensentwicklung betreffen und den zukünftigen Erfolg sichern, indem sie die interne und externe Ausrichtung eines Unternehmens bestimmen“.²³ Der Schwerpunkt liegt dabei auf richtungweisenden Entscheidungen. Malik definiert Unternehmensstrategie als „systematische Voraussteuerung von heutigen und zukünftigen Erfolgspotenzialen, um sicherzustellen, dass das Unternehmen nicht nur heute, sondern auch morgen noch im Geschäft ist“.²⁴ Hinterhuber vertritt mit seiner Beschreibung einen organisatorisch, funktionalen Ansatz: Die Strategie verbindet die „Resource-based View“ (=Kernkompetenz) mit der „Market-based View“ des Unternehmens (=Kernauftrag).²⁵ Hinterhuber formuliert „die Strategien der Geschäftseinheiten werden auf Unternehmensebene so koordiniert und integriert, dass Kernkompetenzen von mehreren Geschäftseinheiten genutzt, Synergieeffekte erzielt, untragbare Risikosituationen abgebaut und eine gewogene Cash-Flow-Entwicklung der Unternehmung als Ganzes erzielt werden.“²⁶ Er fokussiert mit diesen Aussagen die Potenziale einer Strategie. Steinmann/Schreyögg postulieren, dass die Unternehmensstrategie Antwort auf die grundsätzlichen Fragen geben sollte, nämlich in welchen Geschäftsfeldern das Unternehmen aktiv sein soll, in welcher Form der Wettbewerb in diesen Geschäftsfeldern bestritten werden soll und was die längerfristige Erfolgsbasis („Kernkompetenz“) ist.²⁷

²³ Hungenberg, H. (2001): Strategische Management in Unternehmen, a.a.O., S. 5.

²⁴ Malik, F. (1995): „Einleitung“, in: Siegwart, H./Malik, F./Mahari, J.(Hrsg): Meilensteine im Management, Stuttgart u.a., S. 6.

²⁵ Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004): Strategische Unternehmensführung – Strategisches Denken, Berlin, S. 23.

²⁶ Ebd., S. 46.

²⁷ Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000): Management. Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 154.

Im Ergebnis kann man festhalten, dass

- a) strategische Entscheidungen richtungweisende Entscheidungen sind, die die Potenziale so steuern, dass der langfristige Erfolg des Unternehmens gesichert wird.
- b) die Unternehmensstrategie Kernkompetenz und Kernauftrag festlegen, und damit auch die Ziele und die Vorgehensweise, an denen sich das Unternehmen ausrichtet.

Bei diesen Aussagen spielt die zeitliche Dimension eine zentrale Rolle. Im Sinne eines „going concern“ muss Erfolgssicherung ständig und jederzeit betrieben werden. Um aus einem Status Quo heraus Erfolgssicherung betreiben zu können, müssen konkrete Ziele formuliert werden.

Ist ein konkretes Ziel, z.B. die Marktführerschaft, einmal erreicht, muss die mit der Strategie verbundene Vorgehensweise überprüft und angepasst werden. Wenn man im Status verharrt, ist der Misserfolg vorprogrammiert. In einem sehr dynamischen Markt werden dann schnell Marktentwicklungen versäumt oder Kundenbedürfnisse nicht erkannt. Die Beispiele dafür sind vielseitig: Das deutsche Traditionsunternehmen Leica wurde zum Sanierungsfall, weil es den Trend in der Fotoindustrie zur Digitalkamera zu spät erkannte. Siemens war mit seinen Mobiltelefonen Marktführer in Deutschland, bis die asiatische Konkurrenz die Siemensprodukte in Preis und Leistung übertraf. Siemens musste sich daraufhin von der Handysparte trennen.

Bei der Formulierung einer Unternehmensstrategie²⁸ muss in jedem Fall glaubwürdig und plausibel beantwortet werden, welche Ziele mit welchen Mitteln bis wann erreicht werden können und sollen. Eine Studie von Unternehmen des ehemals „Neuen Marktes“ zeigt auch, dass strategisch flexiblere Unternehmen höher bewertet werden, insbesondere, da eine größere Flexibilität dem Unternehmen zusätzliche Handlungsoptionen verschafft.²⁹

²⁸ Vgl. hierzu auch: Oetinger, B. v. (2003): Die Fundamente der Strategie, a.a.O., S. 3ff.

²⁹ Vgl. Burmann, C./Meffert, H.: „Strategische Flexibilität und Strategieveränderungen als Determinanten des Unternehmenswertes“, in: Ringlstetter, M./Henzler, H./Mirow, M. (Hrsg.) S. 161.

2.5.4 Merkmale und Bedeutung einer Unternehmensstrategie

Übereinstimmung besteht - wie weiter oben gezeigt - darin, dass es sich bei strategischen Entscheidungen um Entscheidungen handelt, die weit reichende Konsequenzen für das Unternehmen haben. Dementsprechend werden im Allgemeinen auch die folgenden Merkmale mit dem Begriff der Unternehmensstrategie in Verbindung gebracht:³⁰

- Strategien legen die Aktivitätsfelder der Unternehmung fest
- Strategien bestimmen das Handlungsprogramm in Relation zu den Konkurrenten
- Strategien nehmen Bezug auf Umweltsituationen und -entwicklungen und versuchen diese, aktiv im eigenen Sinne zu beeinflussen.
- Strategien nehmen Bezug auf die Stärken und die Schwächen der Unternehmensressourcen in ihrer relativen Position zur Konkurrenz
- Strategien spiegeln die zentralen Einstellungen, Wünsche und Wertvorstellungen der bestimmenden Entscheidungsträger wieder
- Strategien sind auf das ganze Geschäft gerichtet, d.h. sie streben eine gesamthafte Ausrichtung der Aktivitäten und nicht nur einzelner Funktionsbereiche an.
- Strategien haben eine hohe Bedeutung für die Vermögens- und Ertragslage eines Unternehmens und weit reichende Konsequenzen für die Ressourcenbindung; es handelt sich um „große“ Entscheidungen.
- Strategien sind zukunftsorientiert, sie basieren auf Erwartungen über die Entwicklung eigener Kompetenzen und Umweltzustände.
- Strategien können, müssen aber nicht, das Ergebnis eines systematischen Planungsprozesses sein.

Nach Kirsch handelt es sich nur dann um eine Unternehmensstrategie, wenn die folgenden vier Bedingungen erfüllt sind³¹:

- Es muss eine lebensweltliche Handlungsorientierung vorliegen, die den Charakter von Prinzipien hat,
- diesen Prinzipien ist ein politischer Wille zu attribuieren,
- sie haben implizit oder explizit das Unternehmen zu betreffen,

³⁰ Vgl. Hinterhuber, H. H.(1990): Wettbewerbsstrategie, Berlin/New York, S. 49; Mintzberg, H./Quinn, J.B./Voyer, J. (1995): The Strategy Process, Englewood Cliffs, New Jersey. S. 1ff. (zitiert nach: Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000): Management, a.a.O., S. 154).

³¹ Vgl. Kirsch, W. (1997): Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung, München, S. 479.

- bei den Beteiligten muss ein gemeinsames Wissen über die drei bisher genannten Merkmale vorliegen.

Andere Strategien in Bezug auf Wettbewerb, Absatz, Produktion, Markteintritt, Marke, Umwelt, Personal, Qualitätsstrategie, Finanzierungsstrategie sind damit nur Teil einer übergeordneten Unternehmensstrategie. Sie dienen alle der Umsetzung einer gesamten Unternehmensstrategie.

Aufgrund der oftmals weit reichenden Konsequenzen und der damit verbundenen erheblichen wirtschaftlichen Bedeutung, ist auch das große Interesse von Shareholdern (Aktionären) und anderen Stakeholdern (z.B. Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden, Analysten) an der Strategie eines Unternehmens zu verstehen: Die Kommunikation einer (neuen) Unternehmensstrategie hat stets unmittelbare Folgen auf den Aktienkurs mit unterschiedlichen Ausprägungen, wobei gerade Kauf- und Verkaufentscheidungen im Rahmen von M&A Aktivitäten oder Divestments meistens zu deutlichen Kursausschlägen führen.

3 Management als unternehmerische Herausforderung

[Es gibt] zwei Dinge, auf denen das Wohlgelingen in allen Verhältnissen beruht. Das eine ist, dass Zweck und Ziel der Tätigkeit richtig bestimmt sind. Das andere aber besteht darin, die zu diesem Endziel führenden Handlungen zu finden. Aristoteles

Ebenso wie der Begriff „Strategie“ ist auch das Wort „Management“ in den letzten Jahrzehnten zum Modewort geworden. Das Fach „Management“ ist heute ein fester Bestandteil der Betriebswirtschaftslehre. Beide Worte sind in dem Begriff „Strategisches Management“ miteinander verschmolzen.³² In den folgenden Abschnitten wird ein Überblick über die Entstehung und die Verwendung des Begriffs „Management“ gegeben, um anschließend den Begriff des Strategischen Managements näher zu erläutern.

3.1 Der Begriff Management

Das Wort „Management“ ist in der deutschen Sprache heute ein stehender Begriff. Aus dem englischen kommend, steht er weitgehend synonym für die deutschen Begriffe: „Leitung“ (heading) und „Führung“ (leading). bzw. „Steuerung“ (steering). Schlägt man den Begriff Management im Fremdwörterlexikon nach, findet man dort folgende kurze Definition: „Management = Leitung eines Unternehmens, Betriebsführung“.³³

Der Weg der Betriebswirtschaftslehre zu einer Führungs- oder Managementlehre ist weitgehend durch die Organisationslehre bereitet worden, die sich zunehmend von rein strukturellen und prozessualen Betrachtungen löste und von verhaltenswissenschaftlichen Vorstellungen durchdrungen wurde³⁴. Dazu schreibt Albach: „Sozial-Darwinismus scheint für das Studium von Organisationen angemessener zu sein als die mikroökonomische Theorie der Transaktionskosten“.³⁵ Hierdurch ergab sich eine starke Öffnung der Betriebswirtschaft gegenüber den übrigen Sozialwissenschaften.

Der Begriff Management ist heutzutage ein fester Bestandteil in der Betriebswirtschaftslehre und wird heute in vielerlei Hinsicht verwendet. Es gibt inzwischen von Personalmanagement,

³² Ausführlicher dazu Kapitel 3.5.4 Strategisches Management.

³³ Lemma „Management“, in: Duden. Das große Fremdwörterbuch, Mannheim, 2003.

³⁴ Vgl. Bleicher, K. (2001): Das Konzept integriertes Management, Wiesbaden, S.24.

³⁵ Albach, H. (1989): Organisation, Wiesbaden, S. 17 ff.

Ressourcenmanagement, Portfoliomanagement, Fuhrparkmanagement, Krisenmanagement, Lean Management oder Zeitmanagement, um nur einige Beispiele anzuführen. Die meisten dieser Begriffe implizieren jedoch näher betrachtet eher eine Form der operativen Steuerung oder sogar reinen Verwaltungstätigkeit.

Übergreifend kann man dem Management folgende Eigenschaften zuschreiben:

- Management erfolgt unabhängig von Organisationsform, Größe, Rechtsform oder Branche.
- Management erfolgt auf der obersten Führungsebene eines Unternehmens.

Management in diesem Sinne ist also als gesamtübergreifendes „General Management“ zu verstehen, das im Rahmen eines strategischen Managements³⁶ im Sinne eines „System-Umwelt-Fits“ die Führung des gesamten Unternehmens sicherstellen soll. Der Begriff „Management“ bleibt dabei frei von jeglichen Zielsetzungen.

3.2 Ziele und Aufgaben des Managements

Worin liegt die eigentliche Rolle des Managements?
Im intelligenten Reagieren auf Veränderungen.
Jean-Jacques Servan-Schreiber (französischer Journalist und Politiker)

Das „General Management“, also die „Leitung eines Unternehmens“ als Ganzes erfolgt über politische, strategische und operative Entscheidungen, die das Unternehmen betreffen. Die strategischen Entscheidungen spielen dabei eine zentrale Rolle.

Die Rolle des Managements, wie sie Servan-Schreiber sieht, stellt eines der zentralen Elemente des Managements dar. Nur wer Veränderungen realisiert und handlungsfähig ist, kann sicherstellen, dass ein Unternehmen dauerhaft erfolgreich geführt wird. Hier gleichen sich die Ziele einer Strategie³⁷ und die Ziele des Managements, wobei die Strategie „die Schatzkarte“ und der Manager der „Anführer der Expedition“ ist. Allerdings ist die Aussage von Servan-Schreiber zum einen allein zukunftsbezogen und geht offensichtlich von einem wünschenswerten Zustand aus, in dem ceteris paribus gegenwärtig kein Handlungsbedarf besteht. Auf der anderen Seite zeigt sie ein passives Managementbild, in dem „reagiert“ und nicht „agiert“ wird. Dadurch bleiben jedoch andere wesentliche Aufgaben des Managements

³⁶ Vgl. Kapitel 3.5.4 Strategisches Management.

³⁷ Vgl. Kapitel 2.5.3 Die Unternehmensstrategie.

unberücksichtigt. Auch ohne Veränderungen ist die Beschaffung und Allokation der Ressourcen unbedingt erforderlich.

Ohne das es seinerzeit den Begriff schon gab, beschreibt Aristoteles³⁸ die Aufgaben des Managements sehr treffend: Erst müssen Zweck und Ziel der Tätigkeit richtig bestimmt worden sein, dann müssen die Maßnahmen (Handlungen) gefunden werden, um das Ziel zu erreichen.

Die Aussagen von Servan-Schreiber und Aristoteles sind Komplemente, die sich mehr oder weniger in dieser Form im heutigen Strategischen Management wieder finden: „Aus der Erkenntnis, dass das Kompetenzprofil einer Unternehmung konsequent auf die Anforderungen aus der Unternehmensumwelt auszurichten ist, entstand der „Fit“-Gedanke im Sinne des „System-Umwelt-Fit“.“³⁹

Während Aristoteles stärker die Innensicht eines Managements betont, steht bei Servan-Schreiber die Außensicht klar im Vordergrund, die in den letzten Jahrzehnten immer stärker an Bedeutung gewonnen hat.

In Bezug auf Zielsetzung und Aufgaben des Managements unterscheidet Meffert zwischen einer „Built-In-Flexibilität“ und „Handlungsflexibilität“⁴⁰. Dabei soll die „Built-In-Flexibilität“ als defensiv-passive Risikovorsorge durch Gestaltung des Geschäftsfeldportfolios und der Unternehmensstruktur verstanden werden. Hierdurch sollen z.B. Beschäftigungsrisiken in verschiedenen Geschäftsfeldern kompensiert werden. Die „Handlungsflexibilität“ beschreibt demgegenüber das offensiv-aktive Reaktionsvermögen z.B. zur Ausschöpfung neuer Wachstumschancen in einer veränderten Unternehmenssituation. Die Handlungsflexibilität kann sich auf den Handlungsspielraum, die Handlungsgeschwindigkeit und die Handlungsbereitschaft beziehen.⁴¹

Zusammenfassend kann man festhalten: Die Aufgaben des Managements bestehen heute a) in der Formulierung einer Vision, b) der Festlegung der Strategie, c) in der Umsetzung der dafür erforderlichen Maßnahmen. Dies muss erfolgen d) unter Einsatz verfügbarer Ressourcen und Kompetenzen (interne Sicht) sowie e) der Berücksichtigung von tatsächlichen und potenziellen Veränderungen am Markt (externe Sicht).

³⁸ Vgl. S. 30.

³⁹ Vgl. S. 23.

⁴⁰ Vgl. Meffert, H.: „Größere Unternehmensflexibilität als Unternehmenskonzept“, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 37, 1985, S. 121-137.

⁴¹ Vgl. Burmann, C./Meffert, H. „Strategische Flexibilität und Strategieveränderungen als Determinanten des Unternehmenswertes“, in: Ringlstetter, M./Henzler, H./Mirow, M. (Hrsg.) (2003): Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung, a.a.O., S. 133.

Auch die zeitliche Dimension spielt im Rahmen des Managements eine elementare Rolle. Mit der Formulierung von Vision und Strategie ist der Blickwinkel zukunftsorientiert. Die Umsetzung der Strategie und die operative Steuerung sind gegenwartsbezogen, während der Soll-Ist Abgleich interner Daten und externen Daten (z.B. markt- und wettbewerbsbezogen) Vergangenheitsbezug hat.

3.3 Instrumente des Managements

Beim Management kommt es also wie oben beschrieben auf die Teilaspekte Leiten, Führen und Steuern an. Zu den Instrumenten, die man zur Umsetzung und Unterstützung dieser Tätigkeiten zählt, gehören Analyse-, Planungs- und Kontrollinstrumente, also gegenwarts-zukunfts-, und vergangenheitsbezogene Instrumente. Das Management eines Unternehmens greift auf unterschiedliche Instrumente zu, wobei letztendlich nicht die Instrumente den Erfolg ausmachen. Allerdings kann der richtige Instrumentenmix durchaus erheblich zu einem erfolgreichen Management beitragen. Zu viele oder nicht aufeinander abgestimmte Instrumente können dazu führen, die falschen Schlussfolgerungen zu ziehen, oder auch den Kern der Dinge aus den Augen zu verlieren. Ebenso muss man sich bei der Wahl der Instrumente Gedanken über das Kosten-Nutzen-Verhältnis machen. Einzelne Instrumente werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit detaillierter beschrieben.

3.4 Führungs- und Steuerungsfunktion des Managements

Management ist nichts anderes als die Kunst,
andere Menschen zu motivieren.

Lee Iacocca, amerik. Topmanager, 1979-92

Vorstandsvorsitzender Chrysler Corp.

Lee Iacocca bringt den Begriff Management damit zwar auf den Punkt, allerdings ist die wichtigste Voraussetzung dafür, einen Menschen zu motivieren, seine Ziele zu kennen. Aus Iacocca spricht der Visionär, der bereits eine klare Vorstellung davon hat, wohin er möchte. Geht man davon aus, dass diese Prämissen in einer Unternehmung erfüllt sind, ist Management nichts anderes als die Umsetzung der gesetzten Ziele. Aus dieser Perspektive beschreibt auch Hungenberg das Management, allerdings zeigt seine Wortwahl weniger den Visionär, als eher einen nüchternen Pragmatiker: „Ein zentrales Merkmal der Unternehmensführung ist, dass sie Einfluss auf das Verhalten von Menschen nimmt, um diese zu bestimmten Handlungen zu bewegen. Management ist Verhaltensbeeinflussung. Das [...] Anreizsys-

tem ist ein wesentliches Hilfsmittel, um das Verhalten von Menschen in Unternehmen zielgerichtet zu beeinflussen – und in diesem Sinne ein Instrument, das die Führung benötigt, um das Unternehmen zu führen. Es soll Menschen bei ihrer Aufgabenerfüllung zu einem ganz bestimmten Verhalten bewegen: Einem Leistungsverhalten, das sich positiv auf das Erreichen der Unternehmensziele auswirkt.“⁴² Der Führungsaspekt des Managements steht allerdings bei bei Iacocca wie bei Hungenberg im Vordergrund.

Gulick⁴³ klassifizierte 1937 die Funktionen des Managements wie folgt: ‘Planning, Organization, Staffing, Directing, Coordination, Reporting und Budgeting’ (kurz: POSDCORB). Dabei fällt auf, dass die Begriffe „Führung“ und „Steuerung“ (noch) nicht explizit genannt werden, obwohl „Management“ im englischen Sprachgebrauch weitgehend synonym für die deutschen Begriffe „Steuerung“ (heading/steering) und „Führung“ (leading) steht.⁴⁴ Die Funktionen des Managements haben sich aber seitdem weiterentwickelt, inhaltlich angepasst und verlagert. Aufbauend auf diesem und auch anderen Konzepten haben Koontz und O’Donnell⁴⁵ 1955 folgende fünf Elemente herausgearbeitet, die bis in die heutige Managementliteratur Gültigkeit haben: Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle⁴⁶. Führung wird an dieser Stelle auch explizit genannt.

Durch die zunehmende Komplexität von Umwelt und Unternehmen wird es für das Management eines Unternehmens aber auch immer wichtiger, den Überblick zu behalten: Die Funktionen des Managements insgesamt sind sehr vielseitig, und die externen wie internen Anforderungen und Erwartungen an ein Management steigen. Nationale und internationale Corporate Governance Regelungen⁴⁷ wie auch der Sarbanes Oxley Act⁴⁸ sind nur zwei Beispiele dafür.

⁴² Hungenberg, H. (2001): Strategisches Management in Unternehmen, a.a.O., S.290.

⁴³ Vgl. Gulick, L. H. (1937): Notes on the Theory of Organizations, in: Gulick, L.H./Urwick, L. (Hrsg.): Papers on the Science of Administration, New York, S. 13 (zitiert nach: Schreyögg, H./Steinmann, G. (2000): Management, a.a.O., S.8).

⁴⁴ Im Hinblick auf die Unterscheidung zwischen „Führung“ und „Steuerung“ kommen die Begriffe „Directing“ und „Coordination“ dem vielleicht noch am Nächsten. Auch das Thema Personal wird über den Begriff „Staffing“ reduziert auf die Anwerbung und Schulung von Personal und die Gewährleistung adäquater Arbeitsbedingungen. Die Personaleinsatzfrage geht dabei aber in erster Linie einher mit der Fragestellung, die personalen Rahmenbedingungen für die Umsetzung einer Strategie zu erkennen und auf sie einzuwirken. Vgl. Bea, F.X./Haas, J. (2001): Strategisches Management, a.a.O., S. 531.

⁴⁵ Vgl. Koontz, H./O’Donnell, C. (1955): Principles of Management. An Analysis of Managerial Functions, New York.

⁴⁶ Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000): Management, a.a.O., S. 8.

⁴⁷ Es gibt Bemühungen von Unternehmen Grundsätze zur Corporate Governance zu formulieren. Hierzu erschienen in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts verschiedene Reports, wie z.B. der Cadbury-, Greenbury- oder Hampel Report. Diese beinhalten einerseits die wesentlichen gesetzlichen Regelungen zur Unternehmensführung und -überwachung, andererseits aber auch bloße Empfehlungen, etwa zur Rechnungslegung und Abschlussprüfung oder zur Arbeit des Vorstandes und der Auf-

Bleicher komprimiert dies und sieht Gestaltung, Lenkung und Entwicklung als die drei zentralen Funktionen des Managements mit einer deutlichen Verlagerung zur Gestaltung und Entwicklung, da ein traditionell übertriebenes Hervorheben der Lenkungsfunktion das Verständnis für die tragende Rolle der Selbstgestaltung und Selbstentwicklung von sozialen Systemen aus den Perzeptionen und Präferenzen des Managements ausblendet.⁴⁹ Dabei bezieht sich die Gestaltung auf den institutionellen Rahmen, der es ermöglichen soll, „eine handlungsfähige Ganzheit über ihre Zweckerfüllung überlebens- und entwicklungsfähig zu erhalten“. Die Lenkung ist eine operative Aufgabe, die im „[...] Bestimmen von Zielen und das Festlegen und Auslösen und Kontrollieren von zielgerichteten Aktivitäten [...]“ zu sehen ist. Die Entwicklung ist eine der unkonkretesten, aber wichtigsten Funktionen des Managements. Sie ist „teils das Ergebnis von Gestaltungs- und Lenkungsprozessen im Zeitablauf, teils erfolgt sie in sozialen Systemen eigenständig evolutorisch, durch intergeneratives Erlernen von Wissen, Können und Einstellungen.“⁵⁰



Abbildung 3: Funktionen des Managements⁵¹

sichtsgremien von Unternehmen. In Deutschland sind die Corporate-Governance-Grundsätze in dem sogenannten Corporate-Governance-Kodex fixiert worden.

⁴⁸ Der Sarbanes-Oxley-Act von 2002 ist ein US-Gesetz zur Verbesserung der Unternehmensberichterstattung in Folge der Bilanzskandale von Unternehmen wie Enron und Worldcom. Ziel des Gesetzes ist es, das Vertrauen der Anleger in die Richtigkeit der veröffentlichten Finanzdaten von Unternehmen wiederherzustellen. Das Gesetz gilt für alle Unternehmen, die an US-Börsen oder der NASDAQ gelistet sind, somit auch für deutsche Unternehmen.

⁴⁹ Vgl. Bleicher, K. (2001): Das Konzept integriertes Management, a.a.O., S. 54.

⁵⁰ Ebd.

⁵¹ Ebd.

Auch hier fällt auf, dass die Begriffe „Führung“ und „Steuerung“ nicht explizit als Funktionen des Managements aufgeführt sind. Betrachtet man die Ergebnisse der empirischen Studie, die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt worden ist, scheint dies gerechtfertigt: Auf die Frage „Wird in Ihrem Unternehmen ein Unterschied gemacht zwischen ‚Steuerung‘ und ‚Führung‘, bzw. ‚Steuerungs-‘ und ‚Führungsinstrumenten‘?“ haben 64% von 53 Unternehmen geantwortet, dass kein Unterschied gemacht wird.⁵² Allerdings differenzieren 36% der Unternehmen sehr wohl zwischen Führung und Steuerung, wobei die Differenzierung der Begriffe von allen Unternehmen klar in eine Richtung geht: Unternehmen, die zwischen beiden Begriffen differenzieren, verstehen unter „Führung“ bzw. „Führungsinstrumenten“ überwiegend personalbezogene Aufgaben wie Incentivierung, Mitarbeiterentwicklung und Leadership. Dabei werden Führungsinstrumente zum Teil als Elemente der Steuerung betrachtet. Steuerung wird dagegen im Wesentlichen verstanden als eine direkte Einflussnahme auf das Tagesgeschäft in Form von Handlungen und Maßnahmen zum Beispiel auf Basis von Daten aus dem Controlling. Demnach ist Führung also eher *personalbezogen* und Steuerung in Bezug auf das *operative Geschäft* zu verstehen.

In der Literatur wird die Differenzierung der beiden Begriffe „Führung“ und „Steuerung“ bzw. „Leitung“ kontrovers diskutiert. Einerseits wird die Auffassung vertreten, dass der Leitungsbegriff dann zweckmäßig ist, wenn es um technische und administrative Prozesse geht, während der Führungsbegriff im Zusammenhang mit Menschen zu verwenden ist⁵³. Andere Fachvertreter verweisen darauf, dass sich der gezielte Gebrauch der beiden Termini „Führung“ (Leadership) und „Leitung“ (Headship) auch durch inhaltliche Unterschiede begründen lässt.⁵⁴

In einer aktuellen Studie der Unternehmensberatung Detecon „Vom Wissen zum Können“ zum Thema Höchstleister wird praxisnah unterschieden zwischen den Begriffen Führung und Steuerung: „Die Einflussnahme der Zentrale auf die Wertschöpfung kann durch Steuerung oder Führung geschehen. Steuerung geschieht durch Erlass zentraler Handlungsvorgaben. In statischer Umgebung und bei Vorliegen eines Wissensvorsprunges der Zentrale ist Steuerung effizient. In moderner Organisation entsteht peripheres Gegenwissen durch Selbstorganisation. Die Zentrale verliert ihren Wissensvorsprung. Steuerung muss durch Führung ergänzt werden. Führung bedeutet konstruktive Störung von Selbstorganisation.“⁵⁵

⁵² Vgl. dazu ausführlich die empirische Studie in Kapitel 5.

⁵³ Vgl. z.B. Bleicher, K. (2001): Das Konzept integriertes Management, a.a.O., S. 57.

⁵⁴ Vgl. hierzu: Hinterhuber, H. H. (2004), a.a.O., S. 33ff. und auch Macharzina (1999), a.a.O., S. 30ff.

⁵⁵ Studie der Unternehmensberatung Detecon International GmbH (2004): Vom Wissen zum Können – Merkmale dynamikrobuster Höchstleistung, Frankfurt a.M./Eschborn, S. 22.

Im Rahmen dieser Arbeit sollen die beiden Begriffe Führung und Steuerung wie folgt verwendet werden:

Führung wird verstanden als der Teil des Managements, der sich mit den personal-, bzw. mitarbeiterbezogenen Themen wie Leadership, Incentivierung und Motivation beschäftigt. Bei der Führung geht es also um alle Angelegenheiten, die die „*Ressource Mensch*“ betreffen. Führung ist richtungweisendes und steuerndes Einwirken auf das Verhalten anderer Menschen, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen.

Steuerung dagegen bezeichnet den Teil des Managements, der Ziele festlegt, prozessuale, operative und administrative Vorgänge und Aktivitäten betrifft und demnach die „*Allokation der Ressourcen*“ verantwortet.

Die Abgrenzung entspricht damit den Ergebnissen der empirischen Studie. Sowohl Führung wie auch Steuerung zielen darauf ab, die strategischen Ziele zu erreichen.

Bei Lehrstühlen für Unternehmens*führung*, die sich im Gesamten mit Fragestellungen der Unternehmensleitung beschäftigen, werden die Themen Incentivierung und Anreizsystem, also die weiter oben definierten führungsbezogenen Instrumente, selten tiefer gehend wissenschaftlich betrachtet.⁵⁶ Allerdings werden diese Themen in der Literatur stets als wichtig für die Umsetzung einer Strategie betont. Die Personalführung spielt jedoch eine immer stärkere Rolle im Management, was sich auch in den Lehrinhalten der Lehrstühle zeigt. Die Publikationen von Ratgebern und Abhandlungen zum Thema „Führung“ haben in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Dabei kommen immer mehr Management-Ratgeber zum Thema „Führung“ auf den Markt. Diese richten sich im Wesentlichen an Personen, die gerne einmal Manager werden möchten oder ein guter Manager sein wollen und dabei versuchen, ihren Führungsstil als den idealen zu manifestieren. In der wissenschaftlichen wie nicht wissenschaftlichen Managementliteratur finden sich bislang meist nur kurze Abschnitte zum Thema Personalführung. Die wissenschaftlichen Ansätze, die sich mit einem übergreifenden Führungskonzept auseinandersetzen, finden sich meistens in der Psychologie, der Organisationslehre oder eben – auf Ebene der Mikroökonomie – der Personalökonomik. Die Personalökonomie spielt im Rahmen des General Managements bislang noch eine vergleichsweise unbedeutende Rolle: Das Thema Personal wird, ebenso wie Einkauf, Produktion, Absatz oder Finanzierung, als Teildisziplin bzw. als reine Sachfunktion behandelt. Allerdings gewinnt

⁵⁶ Eigene Internetrecherche von 10 Lehrstühlen für Unternehmensführung.

die Personalführung mittlerweile zunehmend an praktischer Bedeutung⁵⁷: „Um eine effiziente Konzernführung sicherzustellen, muss es Aufgabe der Konzernleitung sein, alle Mitarbeiter, insbesondere die Führungskräfte, zu – in Bezug auf die Konzernziele – konformen Handeln zu veranlassen“.⁵⁸ Dies erfolgt auch durch das Instrument der Anreizsysteme.

Klar ist, dass das Thema Führung mit zunehmender Mitarbeiterzahl mehr und mehr in den Vordergrund rückt und für Industrieunternehmen mit mehreren tausend Mitarbeitern sogar eine politische Rolle spielt. Ein Ein-Mann-Unternehmen hat dagegen keine Führungsaufgabe. Hier ist allein die operative Steuerung gefragt. Der Führungsaspekt rückt mit steigender Mitarbeiterzahl mehr und mehr in den Vordergrund, während die operative Steuerung nach gelagerter Organisationseinheiten vorwiegend von diesen selbst übernommen werden kann oder muss (Management by Delegation). Insofern passend ist das zu Beginn dieses Kapitels angebrachte Zitat von Lee Iacocca⁵⁹, das für personalstarke Unternehmen mit Sicherheit Gültigkeit hat.

3.5 Entwicklungsstufen des Managements

Nachdem die Begriffe Strategie und Management betrachtet worden sind, sollen in den folgenden Abschnitten kurz die Entwicklungsstufen des Managements skizziert werden.

3.5.1 Gründe für die Entwicklung des Managements

Mit der Veränderung des wirtschaftlichen Umfelds in den letzten zweihundert Jahren, wurde es auch notwendig die oben beschriebenen Aufgaben des Managements danach auszurichten und an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Getrieben durch den technischen Fortschritt, der zu industriellen (Massen-) Produktionsverfahren, billigeren und schnelleren Transportmöglichkeiten sowie der Nutzung von Elektrizität und Telekommunikation führte, fand eine Verlagerung der wirtschaftlichen Aktivitäten vom primären Sektor in den sekundären und schließlich, gerade in Westeuropa, Nordamerika und Teilen Asiens, in den tertiären Sektor statt. Nachdem die Grundbedürfnisse der Menschen nach Kleidung, Essen und Unterkunft ausreichend befriedigt waren, entwickelte sich die Konsumgüter- und Unterhaltungsindustrie und schließlich vornehmlich der Dienstleistungssektor.

⁵⁷ Vgl. Macharzina, K. (1999), Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden – Praxis, Wiesbaden, S. 399.

⁵⁸ Wurl, H.-J./Mayer, J. H.: „Gestaltungskonzept für Erfolgsfaktoren-basierte Balanced Scorecards“, in: Zeitschrift für Planung, Heft 11, 2001, S. 1–22.

⁵⁹ Vgl. S. 33.

Im 18. und 19. Jahrhundert wich die Macht der traditionellen Großgrundbesitzer den aufstrebenden Kaufleuten. In England und Südschottland entwickelte sich im 18. Jahrhundert der Industriekapitalismus, von dem eine steigende Dynamik ausging. Am Ausgangspunkt waren die älteren Industrien im Vorteil, da sie über mehr Erfahrungen verfügten, besser organisiert und besser mit Kapital ausgestattet waren. In der großen Dynamik des Kapitalismus wurde aber der markante Vorteil der jungen Industrien bald sehr deutlich. Dazu schreibt Galbraith: „Das Management in den alten Industrieländern wurde, immer mit Ausnahmen, selbstgefällig und bürokratisch. Das Management in den neu industrialisierten Ländern war eifrig, engagiert und unbürokratisch“.⁶⁰ (Auffällig ist dabei die Parallele zur New Economy zum Ende des 20. Jahrhunderts, die von lockeren und unbürokratischen Handlungsweisen gekennzeichnet war).

Die beschriebenen Entwicklungen führten, nach einer Öffnung der Märkte, zu einer stärkeren Internationalisierung und schließlich zur fortschreitenden Globalisierung wie wir sie heute beobachten können.

Während die zentralen Aufgaben des Managements ursprünglich im Wesentlichen in der Beschaffung von Arbeitskräften, der Organisation der Produktion und der Logistik lagen, reichten diese Faktoren aber bereits in der ersten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts schon nicht mehr aus, um ein größeres Unternehmen zu leiten. Die Märkte veränderten sich schnell und der Wettbewerb nahm zu. So traten Umweltaspekte wie Marktentwicklung und Wettbewerbssituation stärker als Problemfelder in den Vordergrund. Das Wachstum führte auch zu einer Veränderung der Eigentümerstrukturen: Da die finanziellen Mittel begrenzt waren, musste über andere Wege Kapital beschafft werden und darüber hinaus die Finanzierung des Unternehmens langfristig gesichert werden. Auch externe Effekte, wie z.B. die Umweltverschmutzung, mussten von Unternehmen berücksichtigt werden, da sie mehr und mehr in den Fokus der öffentlichen Diskussion gerieten und rechtliche Konflikte auslösten. Eine Erweiterung der Perspektive und der Orientierung der Unternehmen wurde erforderlich: Von einer reinen *Innensicht* heraus rückte nun auch eine *Außenorientierung* in den Fokus des Managements. Die Erkenntnis, dass die bislang angewendeten Managementkonzepte nicht mehr ausreichten, führte zu einer zunehmend intensiveren Auseinandersetzung mit dem Thema Management.

In den folgenden Abschnitten sollen die wesentlichen Entwicklungsstufen des Managements dargestellt und im Hinblick auf das Instrumentarium analysiert werden. Das „Strategische

⁶⁰ Galbraith, J. K. (1995): Die Geschichte der Wirtschaft im 20. Jahrhundert, Hamburg, S. 17.

Management“⁶¹ als jüngste Entwicklung der Unternehmensleitung wird den Schwerpunkt bilden, da die Elemente/Instrumente des Strategischen Managements für den empirischen Teil dieser Arbeit von zentraler Bedeutung sind.

3.5.2 Planung und langfristige Planung

Bis in die Mitte des 20. Jahrhunderts lag der Fokus der Unternehmensleitung noch auf der Kontrolle und Planung der Finanzströme⁶². Das Führungskonzept war monetär ausgerichtet und das angewendete Instrumentarium beschränkte sich auf gegenwarts- und vergangenheitsbezogene Finanzdaten. Auf der Basis der finanziellen Jahresergebnisse wurde das Folgejahr geplant und ein Budget festgelegt. Ziel des Managements war die Erfüllung des Budgets, wobei das Budget eine einfache Kontrolle über den Soll-Ist-Abgleich ermöglichte. Das Budget war damit das Managementinstrument der Wahl und die Planung im Sinne einer „Condition Driven Strategy“ stark aus dem IST heraus getrieben. Die Fragestellung lautete „Wo stehe ich heute und was kann ich auf dieser Basis morgen schaffen?“

Das Wirtschaftswachstum in den 60er Jahren führte dazu, dass eine längerfristige Planung erforderlich wurde. Diese Planung basierte dann meist auf Langfristprognosen⁶³. Oft ging man dabei davon aus, dass sich ein Trend über mehrere Jahre fortsetzte. Auch wurde versucht, das Unternehmen allein mit Hilfe von finanziellen Kennzahlen abzubilden. Die Extrapolationsverfahren und Gesamtunternehmensmodelle stießen aber aufgrund von Diskontinuitäten schnell an ihre Grenzen. Die Ölkrise Anfang der 70er Jahre des 20. Jahrhunderts machte so manche Planung zur Makulatur. Diese Form der Diskontinuität zwang branchenübergreifend zu einer Anpassung der Planungslogik und Erweiterung der Instrumente. Dies erforderte es, zukünftige Chancen und Risiken stärker systematisch zu analysieren.

3.5.3 Strategische Planung

Erste Ansätze der strategischen Planung gehen zurück auf die Mitte der 50er Jahre. Vor allem durch die negativen Erfahrungen mit den bestehenden Instrumenten der langfristigen Planung, die durch ein immer komplexer und turbulenter werdendes Umfeld verursacht und verstärkt wurden, resultierte eine Veränderung der Planungsmentalität. Die Erkenntnis setzte sich durch, dass die (wirtschaftliche) Zukunft nicht mehr auf Basis vergangenheitsbezogener

⁶¹ Hierzu insbesondere: Bea, F.X./Haas, J. (2001): Strategisches Management, a.a.O., S. 13ff. sowie Hungenberg, H. (2001): Strategische Management in Unternehmen, a.a.O., S. 6ff.

⁶² Vgl. Bea, F.X./Haas, J. (2001): Strategisches Management, a.a.O., S. 11.

⁶³ Ebd., S. 12.

Beobachtungen extrapoliert werden kann. Darüber hinaus ging man mehr und mehr davon aus, mit Hilfe geeigneter Strategien die relevante Umwelt langfristig zu gestalten und auf Umweltveränderungen flexibel reagieren zu können.⁶⁴ In einem dynamischen Umfeld wurde versucht, Wettbewerbsvorteile auszunutzen, Chancen und Risiken zu erkennen, Kompetenzen aufzubauen und Schwächen möglichst zu umgehen („Denken in Erfolgspotenzialen“). Es wurden neue Konzepte und Instrumente entwickelt, zu denen Markt- und Wettbewerbsanalyse, Portfolioanalyse, SWOT- und GAP-Analyse zählen.

Allerdings basierte die strategische Planung im Wesentlichen auf einem „Diskontinuitätenmanagement“, das überwiegend darin bestand, Unternehmen an eine sich ändernde Umwelt anzupassen. Im Rahmen der strategischen Planung war das Management stark zukunftsbezogen orientiert. Die angewendeten Instrumente waren für eine Analyse des Ist-Zustandes und eine Strategieformulierung ausgerichtet, bei der man sich stärker an einem Soll-Zustand orientierte, indem man die Frage stellte: „Was muss ich tun, um meine Strategischen Ziele zu erreichen?“ Damit fehlte ein entscheidender Schritt: Da die Instrumente nicht für die Implementierung der Strategie ausgelegt waren, wurde die Umsetzung der Strategie vernachlässigt⁶⁵. Obwohl mit der SWOT-Analyse auch interne Aspekte betrachtet wurden, lag der Fokus der strategischen Planung in der Beobachtung und Analyse der Umwelt. Die internen Themen, wie z.B. Organisation, Prozesse und Strukturen wurden ebenfalls vernachlässigt.

Die strategische Planung sollte schließlich dazu dienen, Chancen und Bedrohungen aus der Umwelt über die Wahl geeigneter Strategien zu begegnen⁶⁶, mit dem Ziel der langfristigen Erfolgssicherung.⁶⁷ Nach Bea/Haas ist strategische Planung „ein informationsverarbeitender Prozess zur Abstimmung von Anforderungen der Umwelt mit Potenzialen des Unternehmens in der Absicht, mit Hilfe von Strategien den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu sichern.“⁶⁸ Komponenten der strategischen Planung sind: Zielbildung, Umweltanalyse, Unternehmensanalyse, Strategiewahl und Strategieimplementierung.

Aufgabe der strategischen Unternehmensplanung ist im Sinne von Barnard und Drucker die Sicherung der Effektivität eines Unternehmens, während die operative Planung die Verbesserung der Effizienz zum Ziele hat. Die strategische Unternehmensplanung lässt sich als

⁶⁴ Vgl. Welge, M./Al-Laham, A. (2001): Strategisches Management, Wiesbaden, S. 10.

⁶⁵ Ebd.

⁶⁶ Vgl. Bea, F.X/Haas, J. (2001): Strategisches Management, a.a.O. S. 43.

⁶⁷ Vgl. Kapitel 2.5.3 Die Unternehmensstrategie und Bea, F.X/Haas, J. (2001): Strategisches Management, a.a.O. S. 49.

⁶⁸ Ebd.

wichtigstes Instrument der obersten Führungskräfte bezeichnen und auf die kurze Formel „Process and tools they use to get their job done“ bringen.⁶⁹

Die strategische Planung ist eine zukunftsbezogene Beschreibung und Festlegung von Zielen, Handlungen und Maßnahmen aus einem Zustand der Unsicherheit heraus. Alle genannten Faktoren können dabei unterschiedliche Ausprägungen annehmen: In Bezug auf die Unsicherheit sind beispielsweise externe Umwelteinflüsse wie höhere Gewalt schlecht bis überhaupt nicht planbar, dagegen können unternehmensbezogene, interne Aspekte – wie zum Beispiel der Bau einer neuen Produktionsstätte oder der Aufbau eines Vertriebsnetzes – vergleichsweise gut geplant werden. Ziele können ebenfalls eine übergeordnete Dimension in Form einer Vision und/oder einer klar formulierten Unternehmensstrategie annehmen. Sie können sich aber auch ganz konkret auf die Markteinführung eines bestimmten Produktes konzentrieren.

Recktenwald definiert Planung als „die Analyse künftiger Entwicklung, bezogen auf festgelegte Ziele und die Instrumente zu deren Verwirklichung, um rationales Handeln zu sichern.“⁷⁰ Strategische Unternehmensplanung beschreibt, nach Kreikebaum, in präskriptiver Sicht den Prozess, „in dem eine rationale Analyse der gegenwärtigen Situation und der zukünftigen Möglichkeiten und Gefahren zur Formulierung von Absichten, Strategien, Maßnahmen und Zielen führt. Diese Bausteine des strategischen Planungsprozesses geben an, wie das Unternehmen unter Ausnutzung der vorhandenen Ressourcen die durch die Umwelt bedingten Chancen wahrnimmt und die Bedrohungen abwehrt“.⁷¹

Die strategische Planung stieß jedoch durch eine steigende Komplexität der Märkte und die Globalisierung an ihre Grenzen. Interne Sachverhalte wie Anpassungs- und Innovationsfähigkeit sind wesentliche Elemente geworden, die ein Überleben im wachsenden Wettbewerb sichern können. Zur Steuerung dieser Elemente musste der Fokus verstärkt auch auf das Management interner Sachverhalte gelegt werden. Die Koordinationsfunktion zwischen internen und externen Faktoren („Strategic Fit“) spielt dabei schließlich die zentrale Rolle. Diese Form des Managements wird als „Strategisches Management“ bezeichnet (wobei die strategische Planung als ein zentrales Element bestehen bleibt) und wird im folgenden Kapitel näher erläutert.

⁶⁹ Kreikebaum, H.(1997): Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart u.a., S. 21.

⁷⁰ Recktenwald, H. C. (1987): Wörterbuch der Wirtschaft, Stuttgart.

⁷¹ Kreikebaum, H. (1997) Strategische Unternehmensplanung, a.a.O., S. 21.

3.5.4 Strategisches Management

Ein Unternehmen ist mehr als sein täglicher Marktwert.

Bolko von Oetinger, Boston Consulting Group

Die Konzeption des Strategischen Managements entwickelte sich ursprünglich aus der Kritik an der strategischen Unternehmensplanung. Dieser wurde dabei unter anderem vorgeworfen, „zu einem versteinerten Ritual für Planungsstäbe geworden zu sein, das sich periodisch wiederhole und hauptsächlich im Ausfüllen von Planungsformularen erschöpfe“.⁷²

Als Protagonist des Strategischen Managements ist Harry Igor Ansoff anzusehen, der diesen Ansatz erstmals 1976 entfaltete⁷³: Er postuliert, dass in Zeiten schnellen Wandels die von Chandler formulierte Abfolge „structure follows strategy“ im Sinne einer Anpassungsstrategie als zu einseitig betrachtet werden muss. Denn auch eine Änderung der internen Konfiguration kann einer Anpassung der strategischen Stoßrichtung vorausgehen: Vielleicht werden erst durch eine solche Strukturveränderung die Potenziale aufgebaut, die neue strategische Optionen ermöglichen. Ein strategisches Management begnügt sich dann nicht mehr mit der Allokation von Mitteln zur Erreichung gegebener Ziele oder dem Streben nach Überleben; es bezieht die Strukturen und Ziele systematisch in eine Planung mit ein. Darüber hinaus muss seiner Ansicht nach ein strategisches Management neben den Planungsaktivitäten auch vermehrt der *Strategieimplementierung* Rechnung tragen, einem Faktor, der heute noch als besonders erfolgskritisch betrachtet wird. Schließlich muss ein strategisches Management neben technologischen, ökonomischen und informativen Variablen auch *soziale und politische Variablen* ins Kalkül mit einbeziehen. Praktische Beispiele hierzu finden sich in der Telekommunikationsbranche, in der die Regulierungsbehörde eine große Rolle spielt, wie auch in der Energiewirtschaft, in der aber auch die Debatte um Atomkraft und alternative Energien in die strategischen Überlegungen miteinbezogen werden.

Mit diesen Grundgedanken eines strategischen Managements ist der Entwicklungsschritt von der strategischen Planung zum Strategischen Management klar zu erkennen: Betrachtet werden explizit die zeitlichen Dimensionen „Zukunft“ und „Gegenwart“ sowie die „interne“ und „externe“ Dimension. Die Koordination aller Dimensionen erfordert einen integrativ ausgerichteten Ansatz. Die Aufgabe des Strategischen Managements wird nun darin gesehen,

⁷² Ebd., S. 7.

⁷³ Vgl. Ansoff, I. (1976): *From Strategic Planning to Strategic Management*, New York.

die Einflussfaktoren frühzeitig zu erkennen und mit geeigneten Maßnahmen zu koordinieren, also im Sinne eines „Fits aller Führungssysteme“, darauf zu reagieren.

Das Konzept eines strategischen Managements wurde schnell aufgegriffen und weiterentwickelt so zum Beispiel durch Hax/Majluf⁷⁴ und Barnett/Wilsted⁷⁵ sowie die großen amerikanischen Business Schools.⁷⁶

Nach Hungenberg soll das Strategische Management dazu dienen, „aus einer übergeordneten Perspektive die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens zu bestimmen. Dabei werden die Position am Markt und die Ausgestaltung der Ressourcenbasis determiniert mit dem Ziel, Vorteile gegenüber den Wettbewerbern zu erlangen und auf diesem Weg den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern“⁷⁷.

Macharzina sieht in der Weiterentwicklung zum Strategischen Management keinen völlig neuen Ansatz der Unternehmensführung: „Die Konzeption des strategischen Managements ist auf die Festlegung, Sicherung und Steuerung der langfristigen Unternehmensentwicklung und damit weniger auf die Erwirtschaftung kurzfristiger Erfolge, sondern vielmehr auf die Bestandserhaltung des Unternehmens ausgerichtet“. Seiner Meinung nach hat sich „lediglich eine Akzentverschiebung durch wachsende Komplexität der Unternehmen und ihrer Umwelt sowie deren zunehmende Veränderungsdynamik eingestellt.“⁷⁸

Die vollständige Abstimmung aller Einflussfaktoren und Dimensionen ist allerdings so komplex, dass Nutzen und Kosten in keinem günstigen Verhältnis mehr zueinander stehen würden. Allein die Abstimmung der internen Faktoren, wie z.B. Planungssystem, Führungskontrollsystem, Kommunikations- und Informationssystem, Motivations- und Belohnungssystem, Organisationsstruktur und Unternehmenskultur⁷⁹, ist bereits eine große Herausforderung. Darüber hinaus soll über den Ansatz des Strategischen Managements auch die extrem komplexe Umweltsituation (Globalisierung von Beschaffungs-, Absatz und Finanzmärkten) berücksichtigt werden, so dass über einen integrativ-systemischen Ansatz ermöglicht werden soll, langfristig erfolgreich zu sein, zu bleiben oder zu werden.

⁷⁴ Vgl. Hax A.C./Majluf, N.S. (1988): Strategisches Management, Frankfurt a.M./New York.

⁷⁵ Vgl. zu Knyphausen-Aufseß, D. (1997): „Strategisches Management auf dem Weg ins 21. Jahrhundert“, in: DBW 57, Jhrg. Heft 1, S. 73-90.

⁷⁶ Zur Entwicklung des Strategischen Managements vgl. zu Knyphausen-Aufseß, D. (1997): ebd.

⁷⁷ Hungenberg, H. (2001): Strategisches Management in Unternehmen, a.a.O., S. 7.

⁷⁸ Macharzina, K. (1999): Unternehmensführung, a.a.O., S. 490.

⁷⁹ Vgl. Hax, A. C./Majluf, N. S. (1991): An Integrative Perspective, New York, S. 94.

Macharzina bestimmt dabei folgende Aufgabenschwerpunkte des Strategischen Managements⁸⁰:

- Die Formulierung und Weiterentwicklung der unternehmerischen Vision sowie der konzeptionellen Gesamtsicht des Top Managements.
- Die systematische Beobachtung, Analyse und Beurteilung der Umwelt des Unternehmens.
- Die Formulierung der jeweils nächsten Schritte in Abstimmung mit der konzeptionellen Gesamtsicht und Umweltkonstellation.

Die Elemente des Strategischen Managements lassen sich wie folgt darstellen:



Abbildung 4: Elemente des Strategischen Managements

Zusammenfassend bleibt festzuhalten:

Das Strategische Management ist ein ganzheitlicher Ansatz, der die zeitliche Dimension sowie die interne und externe Perspektive umfasst. Die Implementierung der Strategie rückt stärker in den Vordergrund. Die vollständige Abstimmung aller Einflussfaktoren ist in dynamischen Märkten und sich schnell ändernden Umweltsituationen kaum möglich und würde in keinem vertretbaren Kosten-Nutzen-Verhältnis stehen. Das Ziel des Strategischen Managements unterscheidet sich kaum von den vorherigen Konzepten: Es geht um eine Bestandssicherung, die nur durch Erfolg zu erreichen ist.

Das Strategische Management hat mittlerweile verschiedene Facetten hervorgebracht. Man versuchte in Theorie und Praxis über Beschreibungs-, Gestaltungs-, und Erklärungsansätze Managementstrategien festzulegen. Zu den Erklärungsansätzen kann man z. B. das in St. Gallen maßgeblich von Ulrich erarbeitet und später dann von seinem Nachfolger Bleicher weiterentwickelte Konzept des integrierten Managements zählen.⁸¹ Das System der Balan-

⁸⁰ Vgl. Macharzina, K. (1999): Unternehmensführung, a.a.O., S. 493

⁸¹ Vgl. Bleicher, K. (2001): Das Konzept integriertes Management, a.a.O., S. 16ff und Ulrich, H./Probst, G. (1988): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte, Bern und Stuttgart, S. 6ff.

ced Scorecard kann man zu den Gestaltungsansätzen zählen: Da es einen Schritt weiter geht als bei dem Erklärungsansatz, indem Aussagen über das Handeln des Managements getroffen werden.

3.5.5 Gegenwärtiger Entwicklungsstand

Die Anzahl der heute angebotenen und angewendeten Managementkonzepte und -instrumente ist groß: Angefangen vom Shareholder Value über Business Process Reengineering bis hinzu der Balanced Scorecard (im Folgenden auch: BSC) sind alle Facetten vorhanden: Qualität, Wissen, Prozesse, Steuerung, Mitarbeiter usw. Zu jedem dieser Themen gibt es mindestens ein Konzept.

Die klassischen Instrumente wie zum Beispiel Budgetierung, Mittelfristplanung, strategische Planung und Finanzplanung in der bisherigen Form reichen heute immer weniger aus, um ein Unternehmen zu führen, obwohl diese Elemente auch in allen heute angewendeten Konzepten noch eine wesentliche Rolle spielen. Allein die Budgetierung wird im Konzept des Beyond Budgeting als Steuerungsinstrument vollständig abgelehnt. Ein Ergebnis der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten empirischen Studie ist, dass der Ansatz des Shareholder Value / Wertorientierte Steuerung mit großem Abstand der am meisten genutzte ist: Von allen Unternehmen, die ein übergeordnetes Managementkonzept einsetzen, wenden über 76% das Konzept der wertorientierten Steuerung und/oder den Ansatz des Shareholder Value an. Weniger als 10% aller Unternehmen, die ein übergeordnetes Managementkonzept anwenden, gaben die Balanced Scorecard als übergeordnetes Managementkonzept an. Während der Entwicklung des Managements ist das Thema „Führung“ (i.S. von Personalführung) jedoch immer stärker in den Vordergrund gerückt.

Es stellt sich die Frage, ob es ein objektiv „richtiges“ Konzept gibt und welche die „richtigen“ Instrumente sind, mit denen ein Unternehmen gesteuert und geführt werden kann und nach welchen Kriterien diese ausgewählt werden können.

3.6 Zusammenfassung und Ausblick

Mit der steigenden Komplexität von externen (=Umweltbedingungen) und internen (=Unternehmen) Faktoren, haben sich auch die Managementkonzepte und die angewendeten Instrumente angepasst und entwickelt. Die Märkte sind nicht nur in ihrer Anzahl gewachsen, sondern durch die Globalisierung, die Bevölkerungsentwicklung und den Wohlstand auch in ihrer Größe. Nicht zu vergessen ist jedoch, dass es auch einen Markt für Managementkonzepte und Managementinstrumente gibt. Die Anzahl der Beratungsgesellschaften und der Umsätze im Beratungsgeschäft sind erheblich gestiegen: Zwischen 1992 und 2003 hat sich der Umsatz der Beraterbranche in Deutschland von 5,9 auf 12,3 Milliarden Euro mehr als verdoppelt.⁸²

Die folgende Abbildung verdeutlicht noch einmal im Überblick die Entwicklung des Managements in den vergangenen 75 Jahren. Dabei müssen die Ansätze und Instrumente grundsätzlich additiv betrachtet werden: Budgets gibt es auch heute noch, ebenso wie die Bewertung von Investitionen oder SWOT-Analysen.

t	Managementkonzepte	Steuerungsinstrumente	Unternehmensorientierte Führungskonzepte	Führungsinstrumente
~ 1960	Budget/Planung	Budgets Soll-Ist Abweichung, Operations Research	Prozessansatz, Verfügungsrechteansatz	„Management of Works“, Hierarchie (Autoritäre Führung), Erfolgskontrolle
~ 1970	langfristige Planung	Mehrjahres Budget-Extrapolation, Langfristprognose Planungsmodelle, quantitative Kennzahlensysteme	Verhaltensorientierter Ansatz, Quantitativer Ansatz, Transaktionskostenansatz	Incentivierung über variable Vergütung
~ 1980	Strategische Planung	Frühwarnsysteme, Szenarioanalyse, SWOT-Analyse, Lebenszyklus, Portfolioansätze, PIMS	Agenturansatz, Informationsökonomischer Ansatz,	Incentivierung über variable Vergütung
~ 1990	Strategisches Management	Benchmarking, Shareholder-Value	HR-Ansatz	Aktionsoptionsprogramme
Heute	Integriertes Management	BSC, Wertorientierte Steuerung Management by Objectives, Beyond Budgeting, Intangible Assets	Ressourcenbasierter Ansatz	Teamproduktion

Abbildung 5: Entwicklungsstufen des Managements

⁸²Vgl. DIE ZEIT, 5.2.2004: „Boom in Krisenzeiten“. Den Markt teilen 24.300 Unternehmen mit 68.700 Beschäftigten unter sich auf. Dabei erzielen die Top 40 die Hälfte des Branchenumsatzes. Knapp 70 Prozent besteht aus Kleinbetrieben mit einem Jahresumsatz unter 500.000 Euro. Davon sind viele Ein-Mann-Unternehmen, gegründet von ehemaligen Managern oder Angestellten großer Beratungsfirmen.

Es fällt auf, dass die Entwicklungsschübe der Managementkonzepte immer wieder durch Umwelteinflüsse ausgelöst wurden: Im Jahr 1945 durch den Zweiten Weltkrieg, im Jahr 1955 durch ein steigendes Wirtschaftswachstum, im Jahr 1970 durch die Ölkrise und schließlich im Jahr 1990 durch den Beginn der Globalisierung. Dabei wurden die Konzepte immer detaillierter und/oder fokussierter. Es stellt sich die Frage, wie künftige Managementkonzepte aussehen könnten. John Naisbitt beschreibt die folgenden 10 Megatrends in Wirtschaft und Gesellschaft, die das Umfeld, in dem sich das Management der Zukunft bewähren muss, maßgeblich prägen.⁸³

1. Starke Wachstumsimpulse und rezessive Einflüsse lösen einander ab
2. Beachtliche Schwankungen von monetären Größen und wirtschaftlichen Werten
3. Fortschreitende Internationalisierung und Globalisierung
4. Rasanter technologischer Fortschritt
5. Neue Informations- und Kommunikationssysteme verändern Wirtschaftsprozesse
6. Bedeutende demographische Veränderungen
7. Neue Werthaltungen im sozialen Umfeld
8. Erhaltung der Umwelt wird zum zentralen Anliegen
9. Neue Ära der Ost-West-Beziehungen
10. Das pazifische Becken als zukünftiger Wirtschaftsraum

Diese Trends, die bereits vor 20 Jahren formuliert wurden, haben überwiegend auch heute noch Bestand. Die Herausforderungen liegen damit in einer weiter steigenden Komplexität, aber vor allem in der anwachsenden Dynamik. Die zeitliche Abfolge und ihr Erkennen und Beherrschen bereitet bei der Verarbeitung wachsender Komplexität zunehmend Schwierigkeiten⁸⁴. Vermutlich wird es auch in Zukunft neue Konzepte und Instrumente im Management geben. Allerdings gibt es bislang kein Instrument und kein Konzept, dessen Anwendung branchen-, struktur-, länder- und größenübergreifend erfolgreich zu sein verspricht. Selbst mit den besten Werkzeugen ausgestattet, wird ein Laie keine Uhr bauen können, ebenso wenig wird dies ein Uhrmacher mit dem falschen Werkzeug schaffen.

⁸³ Vgl. Naisbitt, J. (1984): Megatrends – Ten New Directions Transforming Our Lives, New York, S. 24ff.

⁸⁴ Vgl. Bleicher, K. (2001): Das Konzept integriertes Management, Frankfurt a.M., S. 29.

3.7 Strategisches Management und Personalökonomie

Der sicherste Weg, Geld zu verlieren, sind gemeinsame und einheitliche Entscheidungen. Es kann nur einer sagen, wo es langgeht.

*Hans-Jörg Rudloff, Ex-Deputy Chair
Chairman Credit Suisse First Boston*

In seinem Aufsatz „The Nature of the Firm“ untersuchte der Amerikaner Ronald Coase 1937 die Frage, warum es Unternehmen überhaupt gibt. Nach Coase entstehen Firmen, wenn die Kosten einer Transaktion bei einer Abwicklung über die Institution „Markt“ höher sind als bei einer Abwicklung über die Institution Unternehmen: „Within a firm, these markets transactions are eliminated and in place of the complicated market structure with exchange transactions is substituted the entrepreneur co-ordinator, who directs production.“⁸⁵ Coase verfolgte und vertiefte damit Ansätze der Historischen Schule wie z.B. des deutschen Ökonomen Gustav Schmoller (1838 bis 1917) und der Ordnungspolitik Walter Euckens (1891 bis 1950), John Commons (1862 bis 1945) und Thorstein Veblen (1857 bis 1929), die sich mit Institutionen befasst hatten. Während die Firma in der ursprünglichen Neoklassik eine „Black Box“ ist, lassen sich in der Neuen Institutionen Ökonomik die Unternehmen als Organisationen verstehen, wodurch ihr Innenleben analysierbar wird. In einer Welt der Transaktionskosten sind, anders als in der Neoklassik, vollständige Verträge nicht mehr denkbar.⁸⁶ Schließen der Auftraggeber, der „Prinzipal“, und der Auftragnehmer, der „Agent“, einen Vertrag, so kann der Prinzipal den Agenten nur partiell einschätzen und kontrollieren, die Informationen sind asymmetrisch verteilt. Zudem wird den Menschen opportunistisches Verhalten unterstellt, mit anderen Worten: Egoismus unter Zuhilfenahme von List. Entsprechend sorgfältig sind Anreize zu setzen und unvollständige Verträge optimal zu gestalten. Neben dem Transaktionskostenansatz bildet die Principal-Agent-Theorie⁸⁷ ein weiteres Kernthema der Neuen Institutionen Ökonomik. Die Gedanken der Neuen Institutionen Ökonomik sind inzwischen auch in der Betriebswirtschaftslehre weit verbreitet und werden auch im Rahmen der experimentellen Forschung angewendet.⁸⁸

Die Personalökonomie beschäftigt sich als Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre mit den Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie

⁸⁵ Coase, Ronald (1937/1991): The Nature of the Firm, New York, S. 2.

⁸⁶ Vgl. weiterführend hierzu Richter, R./Furubutn, E. (1999): Neue Institutionenökonomik, Tübingen.

⁸⁷ Vgl. Kapitel 4.9.1

⁸⁸ Vgl. Storn, A.: „Totes Kapital“, in: DIE ZEIT: 27.11.2003, Nr. 49.

mit monetären und nicht monetären Entlohnungskonzepten, und mit Fragestellungen, die mit der Personalbeurteilung, der Personalanpassung und -weiterbildung im Zusammenhang stehen. Im Sinne einer übergeordneten und zielgerichteten Vorgehensweise spricht man von einer Personalstrategie.

Die Aufgaben der Personalführung sind ebenso an der Realisierung von strategischen Zielen eines Unternehmens ausgerichtet wie andere Managementfunktionen. Alle Fragestellungen die Personalführung betreffend sind also auch Fragestellungen, die die Implementierung einer Strategie betreffen. Dazu gehören Aufgaben wie Personalanpassungsmaßnahmen genauso wie Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie alle Fragestellungen, die im Zusammenhang mit der Incentivierung stehen.

Man geht, gerade bei der Führung und als Unterpunkt davon auch bei der Incentivierung, von einem bestimmten Führungsverständnis aus, das man in Individualführung und Gruppenführung einteilen kann.⁸⁹ Dieses Führungsverständnis orientiert sich oft an einem bestimmten Menschenbild. Psychologen und Ökonomen haben dazu Führungsmodelle wie z.B. den verhaltensorientierten Ansatz und den Principal-Agent-Ansatz entwickelt.

In der frühen Entwicklungsphase des Managements zu Beginn des vorigen Jahrhunderts, waren Personalaufgaben von untergeordneter Bedeutung: Es handelte sich in erster Linie um Verwaltungsaufgaben, die mit der Einstellung und Entlassung sowie der Entlohnung der auf dem Arbeitsmarkt beliebig verfügbaren Arbeitskräfte verbunden waren⁹⁰. Personal war damit einfach kontrollierbar und als Ressource einsetzbar. Ein Kennzeichen dafür war, dass die Arbeit zum einen leicht messbar war und zum anderen Arbeitskräfte ausgetauscht werden konnten. Mit zunehmender Industrialisierung und dem Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft haben sich die Arbeitsinhalte jedoch verändert: Die eindeutige Messbarkeit der Arbeitsergebnisse, wie z.B. bei einem Fließbandarbeiter, war nicht mehr in allen Fällen möglich. Weiterhin wurden die Rechte der Arbeitnehmer beispielsweise durch das Mitbestimmungsgesetz und einen aus Arbeitnehmersicht verbesserten Kündigungsschutz erheblich gestärkt, wodurch die Flexibilität in Form von schnellen Personalanpassungen eingeschränkt wurde. Zunehmend wurde das Thema Personal auch zentrales Thema des Managements.

Die Neue Institutionen Ökonomik sowie die Entwicklungen zu einem integrierten strategischen Managementansatz betrafen auch die Personalökonomie, die in den letzten Jahren große Schritte gemacht hat und, aufgrund der unverzichtbaren Ressource Mensch, als ein zentraler Bestandteil der Betriebswirtschaftslehre zu nennen ist. Mehr und mehr konvergieren personalökonomische Fragestellungen mit den Ansätzen des Strategischen Manage-

⁸⁹ Vgl. Scholz, C. (2000): Personalmanagement, München, S. 848.

⁹⁰ Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000): Management, a.a.O., S. 656.

ments. Wertorientierte Steuerung, Balanced Scorecard und auch der Ansatz des Intellectual Capital⁹¹ zeigen das deutlich. Fragen der Führung⁹² und Führungskonzepte wurden integrale Bestandteile des Strategischen Managements. Die Verknüpfung von strategischen Zielen mit dem Anreizsystem ist für die Implementierung einer Strategie zum elementaren Instrument geworden. Personalgetriebene Themen wie Innovation, Qualität, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit sind als Werttreiber erkannt.

Noch 1983 stellten Wunderer/Mittmann in der Ökonomie nur Spurenelemente der Personalwirtschaft fest.⁹³ Fünfzehn Jahre später, im Jahr 1998, beschrieb Edward Lazear den Durchbruch der Personalwirtschaft in der Ökonomie: „Much of the work in personnel economics has been theoretical, in large part because the data needed to test these theories have not been available. In recent years, a number of firm-based data sets have surfaced that allow personnel economics to be tested. Using two such data sets, I give support to the implications of the theories that relate to life-cycle incentives, tournaments, piecework incentives, pay compression, and peer pressure. I conclude that personnel economics is real.“⁹⁴ Anstatt von Personalwirtschaft sprach man in Deutschland ab den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts vorwiegend von der Personalökonomie. Bereits kurze Zeit später, im Jahr 2000, definiert Lazear die Personalökonomie knapp und selbstbewusst „Personnel Economics is the field that uses incentive devices and economic analyses to think about human resources issues“.⁹⁵ Lazear grenzt den Begriff der Personalökonomie (Personnel Economic) damit auf Anreizsysteme und ökonomische Fragestellungen HR-Themen betreffend ein. Ihm geht es um den operativen Umgang mit Personal: „Personnel Economics proceeds from the assumption that worker turnover and incentives, pension planning and retirement patterns, staff options and their retention effect (...) are inherently economic issues (...)“⁹⁶.

Es ist bekannt, dass Strategien nur so gut sein können, wie sie umgesetzt werden. Die Umsetzung ist jedoch bislang immer noch ein Schwachpunkt. Im Rahmen dieser Arbeit wird daher vor allem auch der Bereich der Incentivierung näher betrachtet, da dieser, als ein zent-

⁹¹ Vgl. Fußnote 145.

⁹² Zum Verständnis des Begriff Führung: vgl. Kapitel 3.4

⁹³ Vgl. Wunderer, R./Mittmann, J.: „10 Jahre Personalwirtschaftslehre – von Ökonomie nur Spurenelemente“, in: DBW 43, 1983, 4. S. 623-655.

⁹⁴ Lazear, E.: Personnel Economics: Past Lessons and Future Directions, Presidential Address to the Society of Labor Economists, San Francisco, May 1, 1998, publ. April 1999: in: Journal of Labor Economics.

⁹⁵ Lazear, E.: „Personnel Economics and Economic Approaches to Incentives“, Reprinted from HKCER Letters, Vol.61, September/October 2000.

⁹⁶ Ebd.

rales Element der Implementierung, erfolgskritisch für eine Strategie ist⁹⁷. Darüber hinaus soll mit dieser Arbeit auch gezeigt werden, dass das Instrumentarium der Anreizsysteme mindestens die gleiche Wichtigkeit besitzt wie die bekannten Strategieinstrumente Portfolioanalyse oder die Markt- und Wettbewerbsanalyse. Lazears Beispiel der British Petrol & Exploration, die ihre Leistung verbessern wollte, verdeutlicht dies noch einmal: „BPE has an oil field in Prudhoe Bay in Northern Alaska. It is a unique place with 300 people living and working there. To motivate the workers, BPE introduced a team incentive scheme. It measured monthly output and, based on the team output, provided a monthly bonus. It worked well. After six months productivity increased more than 12 percent. BPE was so pleased it tried the same thing at the head office in Anchorage. However, it was a disaster. People hated it; staff quit; it just did not work.“⁹⁸ Hier geht es einerseits um die Frage, was falsch gemacht wurde und wie man incentivieren muss, um die Motivation und die Leistung zu verbessern.⁹⁹ Es geht aber auch um die mit dem Principal-Agent-Problem verbundene Frage der Verknüpfung von (strategischem) Ziel und Anreiz, in dem eine Incentivierung die Leistung eines Mitarbeiters vielleicht erhöhen, jedoch nicht sicherstellen kann, dass diese Leistungssteigerung auch im Sinne des Principals ist. Das Principal-Agent-Problem zieht sich durch die gesamte Hierarchie hindurch und beschränkt sich nicht allein auf die Beziehungen zwischen Topmanagement und Anteilseignern. Die Brücke zwischen der Personalökonomie und einem integrierten strategischen Management muss also auch in einem „strategiegeleiteten“ Anreizsystem liegen, das sowohl Führungsfunktion aber auch Steuerungsfunktion übernehmen kann und die relevanten strategischen Themen eines Unternehmens abbildet.

Die personalökonomischen Fragestellungen zu Entlohnungssystemen sowie Formen der Motivation und Möglichkeiten der Leistungssteigerungen, bauen von ihrer theoretischen Grundlage immer noch weitgehend auf dem Principal-Agent-Ansatz auf. Die Personalökonomik gerät damit aber mehr und mehr in eine Sackgasse, während sich Fachgebiete wie die Vertrags-, Spiel-, Entscheidungstheorie oder die experimentelle Ökonomie deutlich häufiger mit der Wirkung von Anreizsystemen beschäftigen.

⁹⁷ Dies soll nicht bedeuten, dass andere Themen mit denen sich die Personalökonomie befasst, aus strategischer Sicht weniger wichtig sind. Personalbezogenen Themen sind es im Sinne eines „Fit-Gedankens“ Bestandteil des Strategischen Managements.

⁹⁸ Lazear, E. (2000): „Personnel Economics and Economic Approaches to Incentives“, a.a.O.

⁹⁹ Prendergast, C. beschreibt in „The Provision of Incentives in Firms“ (in: Journal of Economic Literature, Vol. XXXVII, 1999) die Wirkung von Anreizen für solche Aktivitäten als am sinnvollsten, bei denen die intrinsische Motivation niedrig ist; vgl. auch Kapitel 6.3.

4 Führungs- und Steuerungsinstrumente als Elemente des Strategischen Managementprozesses

Die Zahl der jährlichen Unternehmensinsolvenzen in Deutschland beläuft sich auf rund 40.000 jährlich.

Statistisches Bundesamt 2004¹⁰⁰

Dass ein gutes (strategisches) Management für ein Unternehmen erfolgskritisch ist, verdeutlicht die Zahl der Unternehmensinsolvenzen des Statistischen Bundesamtes. Es stellt sich die Frage, welche Instrumente dazu dienen können, ein Unternehmen erfolgreich zu managen.

Im Folgenden sollen die Instrumente der Prozessschritte detaillierter erläutert werden. Das übergeordnete Prozessmodell „Planung, Umsetzung und Kontrolle“ kann man im Rahmen des Strategieprozesses einteilen in die Phasen der strategischen Analyse, der Zielbildung, der Strategieformulierung mit strategischer und operativer Planung, der Strategieumsetzung bzw. -implementierung, und der Umsetzungskontrolle.

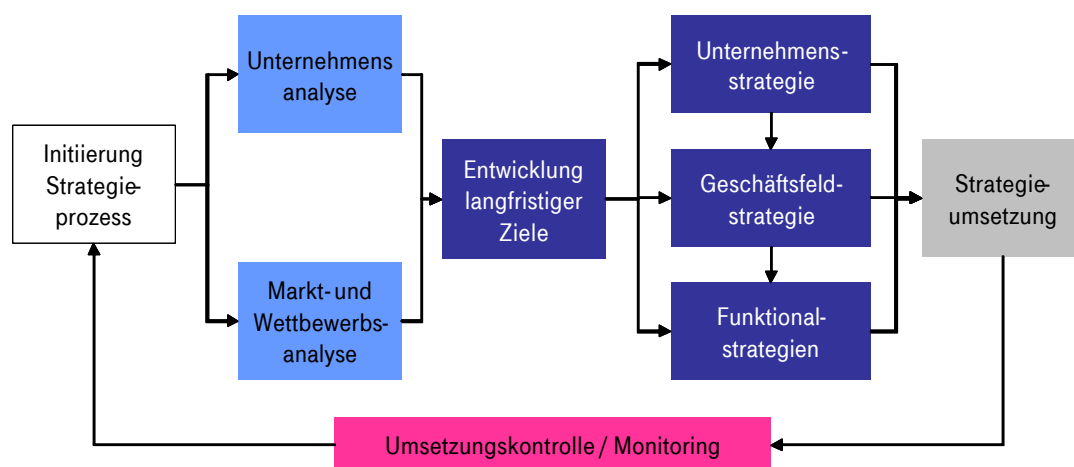


Abbildung 6: Prozessmodell

An dem elementaren Prozess hat sich im Laufe der letzten Jahrzehnte grundsätzlich nichts geändert. Allerdings haben sich die Führungs- und Steuerungskonzepte sowie die angewendeten Instrumente und Tools weiterentwickelt. Viele wurden neu erschaffen oder verbessert. Auch die inhaltlichen Schwerpunkte der Prozessschritte haben sich verlagert. Allerdings ist das Instrumentarium bei der Umsetzung bzw. Implementierung noch sehr überschaubar, während die Analysen und Planungstechniken immer vielfältiger und komplexer werden.

¹⁰⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt: Insolvenzen, 2004, S. 42.

a) Analyse und Strategieformulierung

Ich finde es auch richtig, dass wir die Drei-Jahres-Planung machen und die Zahlen miteinander abgleichen. Aber ich bin überzeugt davon, dass die drei Jahre, die wir planen, ganz anders verlaufen werden, als wir es geplant haben.

Helmut Sihler, Ex CEO Henkel KgaA und Deutsche Telekom AG

Nur wer sein Marktumfeld kennt, die Funktionsweisen versteht und weiß, wo die eigenen Stärken und Schwächen liegen, kann auch realistische Pläne formulieren. Neben der umfassenden Kenntnis von Markt und Wettbewerbern ist die Unternehmensanalyse ein wesentliches Element. Sie hat zum Ziel, ein möglichst objektives Bild der gegenwärtigen Unternehmenssituation und der weiteren Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens abzubilden.¹⁰¹ Interne und externe Analyse bilden also die Basis für eine möglichst realistische Planung.

Für die interne und externe Analyse werden eine Vielzahl von Instrumenten bereitgestellt wie zum Beispiel Marktanalyse, Wettbewerbsanalyse, Benchmarking, Indikatorenanalyse, Stakeholderanalyse, Trendanalyse, Szenarioanalyse, Kundensegmentierung, Wild Cards, und War Gaming. Dies sind Instrumente, die mehr oder weniger regelmäßig von Unternehmen eingesetzt werden.

Viele Analyseinstrumente beinhalten aber gleichzeitig auch direkte Empfehlungen auf die zu wählende Strategie. Die Portfolioanalyse ist dafür ein Beispiel. Nach der Analyse der Markt- und Wettbewerbssituation werden die Geschäftsfelder in einer Matrix abgebildet. In dieser Vier-Felder-Matrix ist jedes Feld durch eine bestimmte Markt- und Wettbewerbseigenschaft gekennzeichnet, der eine entsprechende Normstrategie zugeordnet ist. Diese Normstrategien bilden dann meistens auch die Basis für die Planung. Kritik an diesen Normstrategien wird in der Praxis deshalb geübt, weil sie zum Teil stark vereinfachen und für die Planung von gleichen Prämissen für zum Teil sehr unterschiedliche Geschäftsmodelle ausgehen.

Die großen Schwierigkeiten bei der Planung liegen in der Planungsgenauigkeit und der Planungsqualität. Während die Ist-Analyse von Unternehmen und Umwelt weitgehend faktenbasiert und damit sehr genau ist, ist eine vorausschauende Markt- und Wettbewerbsanalyse bereits ein grundlegender Baustein der Planung, sofern sie die Basis für eine (strategische) Marktanteilszielsetzung bildet.

¹⁰¹ Vgl. Hahn, D.: "Unternehmensanalyse" in: Szyperski, Norbert (Hrsg.) (1989): WHPlan, Stuttgart, Sp. 2075.

Sihler behält zwar mit seiner Aussage Recht, dass die Planung oftmals an der Realität vorbeigeht. Auch Johannes Schepers, ehemals der Leiter der Datenverarbeitung im Deutschen Bundestag, sagte einmal: „Planung ist der Ersatz des Zufalls durch den Irrtum“. Trotz dieser Aussagen wird die Planung grundsätzlich nicht in Frage gestellt: Sie bleibt eine notwendige Aufgabe des Managements und dient der Verwirklichung von Vision und Strategie.

Die Schwierigkeiten, eine realistische Planung zu formulieren, basieren jedoch nicht alleine auf richtigen Analysen. Es geht ebenfalls darum, die richtigen Schlüsse aus den Analysen zu ziehen, um eine passende Strategie zu formulieren und die strategischen Ziele dann im Rahmen der finanziellen Planung abzubilden. Lee Iacocca bringt es auf den Punkt: „Man kann den raffiniertesten Computer der Welt benutzen und alle Diagramme und Zahlen bereit haben, aber am Ende muß man alle Informationen auf einen Nenner bringen, muß einen Zeitplan machen und muß handeln“.¹⁰²

Analyse- und Planungsinstrumente gehören zum Grundwerkzeug des Strategischen Managements. Es gibt eine Vielzahl von Instrumenten, die kontinuierlich weiterentwickelt und ausgebaut werden: Die Anzahl der von Wissenschaft und Praxis bereitgestellten Instrumente steigt stetig an.¹⁰³ Dabei basieren alle Analyseinstrumente auf ähnlichen Informationen in Bezug auf Märkte und Wettbewerber oder unternehmensinterne Faktoren. Die Instrumente unterscheiden sich oftmals nur durch die Aufbereitung der Daten und die Darstellung der Ergebnisse.

Viele Fragen, die sich im Rahmen der externen und internen Analyse stellen, können nicht ohne eine tiefer gehende Analyse beantwortet werden. Nur in wenigen Fällen sind die für eine vollständige Analyse erforderlichen Informationen in ausreichendem Maße vorhanden. Es müssen deshalb teilweise aufwendige Verfahren eingesetzt werden, um Informationen über Marktentwicklung und Branchenstruktur zu erhalten.¹⁰⁴ Dies gilt insbesondere für Analyseinstrumente, da die Informationsbeschaffung zeitraubend und kostspielig ist. Aufwand und Nutzen eines Analyseinstrumentes sollte daher vor dessen Einsatz sorgfältig geprüft werden.

Ein Ergebnis der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten empirischen Studie war auch, dass die Analyse einen sehr hohen Stellenwert bei den Unternehmen hat und erfolgreiche

¹⁰² Lee Iacocca, Ex-CEO Chrysler Corporation, Quelle: www.zitate.de.

¹⁰³ Insbesondere sei zu diesem Thema hingewiesen auf die Werke von Simon, H./van der Gathen, A.: Das große Handbuch der Strategieinstrumente, a.a.O., Bea, F.X./Haas, J.: Strategisches Management, a.a.O. und Fink, D.: Management Consulting, a.a.O.

¹⁰⁴ Hungenberg, H. (2001): Strategisches Management in Unternehmen, a.a.O., S. 147.

Unternehmen tendenziell mehr Instrumente verwenden, als nicht erfolgreiche. Für die Analyse und Strategieformulierung werden offensichtlich die folgenden Instrumente am häufigsten genutzt: *Marktanalyse, Wettbewerbsanalyse, internes und externes Benchmarking, SWOT-Analyse, Portfolioanalyse und die Szenarioanalyse*. Diese Planungs- und Analyseinstrumente sollen im Rahmen dieser Untersuchung insbesondere im Hinblick auf die dieser Arbeit zugrunde liegenden Fragestellung betrachtet werden, ob es Kriterien gibt, nach denen diese Instrumente ausgewählt werden können.

b) Umsetzung und Monitoring

Strategien versanden auf dem Weg zu ihrer Realisierung „im Labyrinth der Hierarchien“.
*Kolks, 1990*¹⁰⁵

Folgendes Beispiel von Henry Mintzberg verdeutlicht, wie zentral die Umsetzung einer Strategie ist: „1977 stellte ich in der MBA-Abschlussprüfung folgende Frage zum Fall des Honda Motorrads: ‚Soll Honda in das globale Autogeschäft einsteigen?‘

Es war eine ‚geschenkte Frage‘. Jeder, der mit ‚ja‘ antwortete fiel durch.

- Die Märkte waren gesättigt
- In Japan in den USA und in Europa gab es effiziente Konkurrenten
- Honda hatte wenig oder überhaupt keine Erfahrung auf dem Automobilsektor
- Honda verfügte über kein Auto Vertriebssystem

1985 fuhr meine Frau einen Honda.“¹⁰⁶

Auf Basis der zutreffenden Analyse hätten wohl viele Manager gehandelt wie Harry Mintzberg. Es muss jedoch mindestens eine Person bei Honda gegeben haben, die eine Vision hatte und diese aktiv vorangetrieben hat, einen strategischen Plan erstellt und diesen auch konsequent umgesetzt hat. Dies zeigt, dass der Erfolg eines Unternehmens erheblich von der Umsetzung der Strategie abhängt. Empirische Untersuchungen dazu zeigen, dass der Erfolg eines Unternehmens um so stärker vom Leadershipverhalten des Letztentscheidungsträgers und seines Teams abhängt, je turbulenter der Markt ist; der unternehmerische Erfolg ist darüber hinaus um so größer, je größer die Handlungsgeschwindigkeit der Führenden ist. Die Implementierung der Strategie ist ein Schwachpunkt des Strategischen Managements.¹⁰⁷ Man spricht in diesem Zusammenhang auch von der „Implementierungslücke“

¹⁰⁵ Kolks, U. (1990): Strategieimplementierung, Wiesbaden, S.1.

¹⁰⁶ Mintzberg, H. u.a. (1999): Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des Strategischen Managements, Wien/Frankfurt a.M., S. 140.

¹⁰⁷ Vgl. Welge, M./Al-Laham, A. (1996): Strategieprozesse der deutschen Industrie, a.a.O. und Raps, A. (2003): Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung, Wiesbaden.

oder „Implementierungsdelle“.¹⁰⁸ Die Implementierung und Realisierung einer Strategie wird dabei mit zunehmender Unternehmensgröße komplexer und damit auch überproportional schwieriger. Die Gründe dafür sind vielfältig: Mehr Hierarchien, mehr Organisationseinheiten und oftmals auch Geschäftsfelder und vor allem: Mehr Menschen. Die Schwierigkeit bei einer hohen Mitarbeiterzahl liegt darin, dass mit steigender Beschäftigtenzahl die Anforderungen an die Kommunikation steigen: Je mehr Menschen, desto mehr individuelle Interessen. Diese können aber nur zum Teil über Anreizsysteme zielführend gesteuert werden. Die Kommunikation spielt eine entscheidende Rolle, wie auch die Ergebnisse der Studie weiter unten zeigen.¹⁰⁹

Da die Größe von Unternehmen mit fortschreitender Globalisierung und dem damit verbundenen Trend zur Konzentration weiter ansteigt, rückt das Problem der Strategieimplementierung zunehmend in den Vordergrund.

In ihrem Artikel in der Harvard Business Review beschreiben Mankins und Steel folgende Beobachtungen: Vielfach besteht eine systematische Lücke zwischen der Mittelfristplanung und der tatsächlichen Entwicklung. Offensichtlich werden keine Erkenntnisse aus einem Soll-Ist-Abgleich gewonnen. Infolgedessen ist die Planung keine verlässliche Grundlage für Entscheidungen hinsichtlich Kapitalallokation und Ressourceneinsatz. Es entsteht eine „Kultur der Underperformance“, in der Planung nicht mehr ernst genommen wird und es zur Normalität wird, eingegangene Verpflichtungen sanktionslos nicht zu erfüllen.

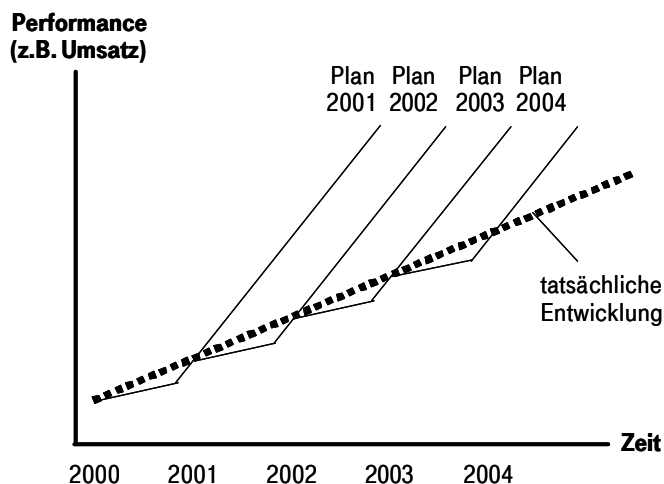


Abbildung 7 : “The Venetian Blinds of Business”¹¹⁰

¹⁰⁸ Vgl. ebd.

¹⁰⁹ Vgl. Kapitel 5.3 Ergebnisse der empirischen Studie.

¹¹⁰ Harvard Business Review, Ausgabe: Juli/August 2005

Bis heute ist die Anzahl der Instrumente zur Umsetzung einer Strategie übersichtlich. Wie bereits im Abschnitt zwei erläutert, gibt es neben Anreizsystemen und Maßnahmenpaketen, die entsprechend einer detaillierten Planung umgesetzt werden, nur wenige Instrumente, die zur Anwendung kommen. Die BSC als übergeordnetes Konzept kann ebenso als Instrument zur Umsetzung betrachtet werden wie Kennzahlensysteme, die aber nur nachgelagert den Soll-Ist-Vergleich darstellen können.

Simon/van der Gathen stellen in ihrem großen Buch der Strategieinstrumente auf der Ebene des Unternehmens als umsetzungsbezogene Instrumente die *Optionenauswahl*, *Supply Chain Management*, *Instrumente des Qualitäts- und Wissensmanagements* sowie des *Out-sourcings*, die *Balanced Scorecard*, *Investor Marketing* und *Polaritätsmanagement* dar. Im Rahmen der empirischen Studie wurde außer der BSC keines dieser umsetzungsbezogenen Instrumente genannt. Hierzu wurde die Frage: „Mit welchen Instrumenten/Methoden stellen Sie sicher, dass die definierte Strategie bzw. die gesetzten Ziele auch implementiert werden?“ gestellt. Es handelte sich also um eine offene Frage, bei der die Befragten um drei Antworten gebeten wurden. Das Ergebnis¹¹¹: Die meist genannten Instrumente waren dabei Kommunikation (25%), Controlling (24%), Ziele (17%), Maßnahmen (17%). Nur 7% der Befragten haben explizit die Balanced Scorecard genannt.

Etwas überraschend war dabei die deutliche Hervorhebung des Themas Kommunikation¹¹² als Implementierungsinstrument. Da an der Umsetzung einer Strategie – in unterschiedlichem Umfang – alle Mitarbeiter eines Unternehmens beteiligt sind, wird dieses Instrument offensichtlich als ein wesentlicher Hebel betrachtet. Dies ist verständlich, weil eine Strategie ohne das Commitment der Führungskräfte und der Belegschaft nicht umzusetzen ist. Offensichtlich rückt hier der Führungsaspekt des Managements stark in den Vordergrund.

Obwohl das Thema Führung in diesem Zusammenhang noch wenig beachtet wird, ist Leadership doch ein zentrales Instrument bei der Umsetzung einer Strategie. Als Führungskraft geht es darum zu überzeugen, Entscheidungen zu treffen, Verantwortung zu übernehmen und seine Ideen mit Nachdruck umzusetzen.¹¹³ Macharzina weist 1999 darauf hin, „daß die Auffassung der Gegenseitigkeit des Führungsprozesses auf dem Vormarsch ist“. Dies zeigen u.a. „neue Ansätze wie die Vorgesetztenbeurteilung durch Mitarbeiter, der lateralen Führung oder der teamartigen (Netzwerk-) Strukturen in der Organisation.“¹¹⁴

¹¹¹ Vgl. hierzu die ausführlichen Erläuterungen im Kapitel 5.3 Ergebnisse der empirischen Studie.

¹¹² Darunter wurden auch Angaben wie Workshops, Dialog oder Strategieworkshops geführt.

¹¹³ Vgl. zum Thema „Leadership“: Hinterhuber, H. H.: „Die Bedeutung von Leadership für die strategische Unternehmensführung“, in: Ringlstetter, M./Henzler, H./Mirow, M. (Hrsg.) (2003): Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung, a.a.O., S. 256ff.

¹¹⁴ Macharzina, K. (1999): Unternehmensführung, a.a.O., S. 32.

Da Reporting und Monitoring in der Regel nachgelagerte Informationen liefern, überrascht dieses Ergebnis ein wenig. Im Regelprozess der Strategie hätte man die Kontrolle nach oder vielleicht auch während der Implementierung erwartet, nicht aber als Instrument zur Implementierung selbst. Allerdings ist das strategische Controlling ein Instrument zur Implementierung der Strategie.

Bei der Frage, welche Ziele mit den Anreizsystemen verfolgt werden, haben immerhin 40% der Befragten von acht möglichen Antworten die Anreizsysteme auf einen der ersten drei Plätze gesetzt. Ziele und Anreizsysteme spielen demnach eine wichtige, aber nicht die zentrale Rolle bei der Strategieimplementierung.

Detaillierte Maßnahmen- und Meilensteinpläne sind in der Regel das Mittel der Wahl, wenn es um Strategieimplementierung geht. Das Ergebnis bedeutet aber nicht, dass die Meilensteinplanung nicht angewendet wird, da nur nach den TOP-3-Instrumenten gefragt wurde. Weiterhin finden Meilensteinpläne auch bei der BSC und einem Projektcontrolling Anwendung.

Bei der Kontrolle – im Sinne einer „strategischen“ Kontrolle – gab es in den vergangenen Jahren praktikable Ansätze zur Entwicklung einer effektiven Leistungsmessung, im folgenden „Performance Measurement“ genannt. Populäres Beispiel ist die Balanced Scorecard, die ursprünglich als Performance Measurement Tool ausgelegt war.¹¹⁵ Insgesamt gibt es jedoch vergleichsweise wenige neuere, allgemein bekannte und wirkungsvolle Instrumente. Kontrolle bleibt in Form eines Soll-Ist-Abgleichs im Wesentlichen die Aufgabe des Controllings. Die regelmäßige Überprüfung der strategischen Prämissen ist dagegen bis heute keine Selbstverständlichkeit.

Basierend auf den Ergebnissen der empirischen Untersuchung wurden einige Instrumente ausgewählt, die in der Unternehmenspraxis eine besondere Rolle spielen. Konkret sind das die Instrumente, die in der Befragung als wichtig bewertet worden sind und sehr häufig in der Praxis eingesetzt werden. Diese werden in den folgenden Kapiteln kurz im Hinblick auf Funktion, Anwendbarkeit, Funktionalität und Adressatenkreis untersucht.

4.1 Markt- und Wettbewerbsanalyse

Markt- und Wettbewerbsanalysen sind von grundlegender Bedeutung für die Umsetzung jeder Geschäftsidee sowie für die Steuerung von Unternehmen jeder Art und Größe. Es

¹¹⁵ Vgl. dazu Kapitel 4.10 Balanced Scorecard.

handelt sich um zentrale Elemente der Unternehmensplanung und -steuerung.¹¹⁶ Die Ergebnisse der empirischen Studie unterstreichen diese Aussage: Markt- und Wettbewerbsanalysen werden von allen Unternehmen angewendet, die an der Befragung teilgenommen haben.

Mit Markt und Wettbewerbsanalysen werden vor allem zwei Ziele verfolgt: Zum einen geht es um das Erkennen und Abschätzen von relevanten Markt*chancen*, zum anderen geht es um das Erkennen und Abschätzen von Markt- und Wettbewerbs*risiken*. Zu den Instrumenten, die der Markt- und Wettbewerbsanalyse zuzurechnen sind, zählen u.a. Trendanalyse, Kompetenz-Mapping, Wertkettenanalyse, Konkurrenzaufklärung, aber auch das Benchmarking.

Markt- und Wettbewerbsanalysen haben unterschiedliche zeitliche Dimensionen:

a) Die vergangenheitsbezogene Betrachtung ist in Durchführung und Aussagegehalt vergleichsweise unproblematisch. Oftmals liegen konkrete Zahlen und Fakten vor, die von Unternehmen, Verbänden und auch öffentliche Institutionen regelmäßig veröffentlicht werden. Die vergangenheitsbezogenen Analysen können dabei vor allem einem tieferen Funktionsverständnis des Marktgeschehens dienen.

b) Eine gegenwartsorientierte Analyse betrachtet dagegen die aktuelle Entwicklung auf den Märkten. Die gegenwartsorientierte Analyse muss laufend erfolgen: Stets muss klar sein, ob und wie sich die Bedürfnisse der Kunden verändern, wie sich das aktuelle Wettbewerbsumfeld entwickelt, ob es unerwartete technologische Entwicklungen gibt, die das bestehende Geschäft bzw. Geschäftsmodell beeinträchtigen und natürlich welche taktischen oder strategischen Schritte die Wettbewerber unternehmen.

Ein aktuelles Beispiel dazu liefert der Mobilfunkmarkt in Deutschland: Während in anderen Ländern der Preiskampf für mobiles Telefonieren bereits in vollem Gange war, blieben die Preise für Mobilfunkgespräche in Deutschland auf einem vergleichsweise hohen Niveau. Mit dem Eintritt von so genannten Mobile Virtual Network Operators (MVNO)¹¹⁷ kamen die Preise aber sehr schnell in Bewegung. Ein weiterer Effekt war, dass in kürzester Zeit viele dieser MVNOs wie Tchibo, Blue oder Simyo, in den Markt eingetreten sind. Die Folge war ein heftiger Preiskampf: Was in England bereits seit längerem zu beobachten war, das geschah jetzt

¹¹⁶ Entsprechend groß ist auch das kommerzielle Angebot für die Unterstützung und vollständige Durchführung von Markt- und Wettbewerbsanalysen: Suchergebnisse bei www.google.de für „Marktanalyse“: 861.000, Suchergebnisse für „Wettbewerbsanalyse“ 163.000.

¹¹⁷ MVNO sind Anbieter von Mobilfunkleistungen, welche keine eigene Netzinfrastruktur besitzen, sondern sich Kapazitäten von Netzbetreibern einkaufen. Ermöglicht wurde der Markteintritt für MVNO vor allem dadurch, dass Netzbetreiber über Überkapazitäten verfügten, die sie nicht ungenutzt lassen wollten.

auch in Deutschland. Die Kernfrage war, wie man sein Geschäft in diesem Preiswettbewerb neu aufstellt und ausrichtet: Während die MVNO mit sehr niedrigen vertriebs- und nur marginalen Infrastrukturkosten so gut wie ganz auf Serviceleistungen für den Kunden verzichtete, hatten die bestehenden Netzbetreiber sehr hohe, remanente Fixkosten. Durch die hohe Preissensitivität am Markt gelang es den MVNO in kurzer Zeit, den etablierten Netzbetreibern Marktanteile abzunehmen.

c) Es muss ebenfalls auf einer regelmäßigen Basis eine zukunftsbezogene Markt- und Wettbewerbsanalyse durchgeführt werden. Dies kann in bestimmten Branchen einfacher sein als in anderen. Aber vor allem in Branchen mit kurzen Produktlebenszyklen und schnellem technologischen Fortschritt ist die Abschätzung einer Marktentwicklung schwierig. Die Abschätzung zukünftiger Marktentwicklungen kann dabei zum Beispiel auf Prognosen, Extrapolation, oder auf Umfragen basieren. Aber auch anhand von beobachtbaren Marktentwicklungen lässt sich abschätzen, in welchen Märkten und Marktsegmenten Wachstum zu erwarten ist, wo der Markt bereits gesättigt ist oder wo schrumpfende Umsätze zu erwarten sind.

Entsprechend können die Ergebnisse dieser Analysen kurzfristige taktische Aktionen (oder Reaktionen) auslösen und/oder die mittel- bis langfristige Marschrichtung im Rahmen der strategischen Planung bzw. Ausrichtung determinieren.

Porters Analyse der Markt- oder Branchenstruktur konzentriert sich auf strukturelle Merkmale des Sektors, die deren Wettbewerbsintensität und folglich auch die Rentabilität bestimmen.¹¹⁸ Die Analyse befasst sich einerseits mit der Branche an sich, andererseits aber auch mit deren Binnengefüge anhand der fünf identifizierten Triebkräfte, die die Gewinnchance beeinflussen. Diese sind: Die Verhandlungsmacht der Lieferanten, die Gefahr neuer Anbieter, die Verhandlungsmacht der Abnehmer, die Substitutionsprodukte sowie die zentrale Triebkraft einer Branche: die Rivalität unter den Anbietern.¹¹⁹ Es ist davon auszugehen, dass die relative Gewichtung der in Abbildung 8 dargestellten Merkmale branchenspezifisch unterschiedlich ist. Auf Basis der jeweiligen Ausprägungsintensität der genannten strukturellen Merkmale kann das Unternehmen seine Strategie entwickeln und den Gegebenheiten anpassen.

¹¹⁸ Vgl. Porter, M.(1980): Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, S. 4.

¹¹⁹ Ebd., S. 5 ff.

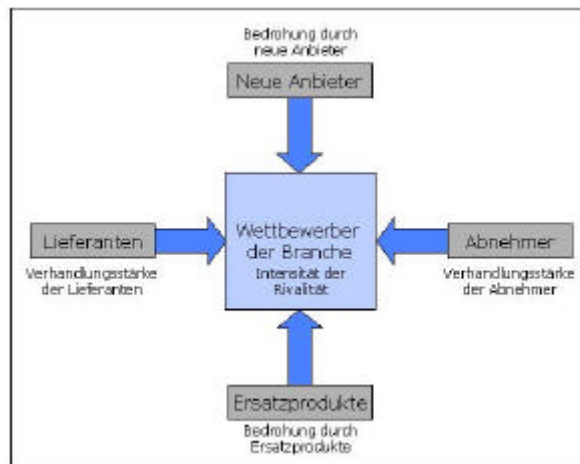


Abbildung 8: Aufbau der Marktanalyse¹²⁰

Welchen Stellenwert die Markt- und Wettbewerbsanalyse hat, zeigen die Ergebnisse der empirischen Studie: Allein die Markt- und Wettbewerbsanalyse wird von ausnahmslos allen Unternehmen angewendet. Zwar geht aus den Ergebnissen nicht die Tiefe der Analyse hervor, das Ergebnis unterstreicht jedoch eindrucksvoll die Bedeutung dieser Instrumente und beantwortet auch die Frage nach deren Auswahl und Einsatz.

4.2 Portfolioanalyse

Ursprünglich wurde die Portfolioanalyse in der Finanzwirtschaft entwickelt und geht auf Harry M. Markowitz zurück¹²¹, der die Portfolioanalyse zur optimalen Zusammensetzung eines Wertpapier-Portefeuilles für Investoren entwickelte. Hierzu bewertet man die Wertpapiere eines Portfolios nach zwei wesentlichen Merkmalen: der Ertragskraft und dem Risiko. Diese werden anschließend in einer Grafik dargestellt.¹²²

In der Praxis der strategischen Unternehmensführung wurde das Konzept des Portfolio-Management Ende der sechziger Jahre auf der Grundlage der Untersuchungen von B.D. Henderson¹²³ über die Erfahrungskurven sowie die Integration des Produktlebenszyklus-Konzepts erstmals von der Boston Consulting Group zur Darstellung von Produkt-Markt-Beziehungen als Planungsansatz weiterentwickelt.¹²⁴ In der Marktwachstum-Marktanteil-Matrix („BCG-Matrix“) werden Marktwachstum gegen relativen Marktanteil abgebildet. Das

¹²⁰ Eigene Darstellung nach: Porter, M. (2002): Wettbewerbsvorteile, S. 26

¹²¹ Vgl. Markowitz, H.: „Portfolio Selection“, in: Journal of Finance, March 1952, Vol. 7, No. 1, S. 77ff.

¹²² Vgl. auf www.4managers.de

¹²³ Vgl. hierzu ausführlich Henderson, B. D. (1984): Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, Frankfurt a.M./New York.

¹²⁴ Vgl. Fink, D. (2000): Management Consulting, München, S. 4.

Marktwachstum wird im Allgemeinen als prozentuale Zunahme des Umsatzes auf dem betreffenden Markt innerhalb eines festgelegten Zeitraumes operationalisiert und ist damit ein umweltbezogenes Merkmal.¹²⁵ Dabei bildet das Marktwachstum zunächst ein Maß für die Attraktivität der betrachteten Branche im Allgemeinen. Ähnlich wie beim Produktlebenszyklus durchlaufen auch Märkte im Zeitablauf verschiedene Phasen mit unterschiedlichen Wachstumsraten, die ein Maß für die Marktattraktivität darstellen: Entstehung, Wachstum, Reife, Alter. Der relative Marktanteil dagegen ist ein Hinweis auf die Wettbewerbsstärke des Geschäftsfelds eines Unternehmens und somit ein unternehmensbezogenes Merkmal. In der BCG-Matrix wird der relative Marktanteil gemessen am jeweils stärksten Wettbewerber in einer logarithmischen Skala aufgetragen.¹²⁶ Maßeinheit dabei ist üblicherweise der Umsatz.

Die Matrix wird, nach Gleichsetzung des relativen Marktanteils mit der Freisetzung finanzieller Mittel und des Marktwachstums, mit dem Finanzbedarf in vier Quadranten geteilt. Diese ermöglichen es, die einzelnen Geschäftsfelder nach ihrer strategischen „Cash-Flow-Position“ zu bewerten: Man spricht von Stars, Cash-Cows, Dogs und Question-Marks (Abbildung 9).

Auf dieser Basis kann das Management eines Unternehmens Erkenntnisse in drei wesentlichen Bereichen erlangen:

- Analyse der strategischen Situation des Unternehmens vor dem Hintergrund des Geschäftsportfolios.
- Es lassen sich Aussagen über die Cash-Flow Erzeugung, aber auch den Finanzbedarf der einzelnen Geschäftsfelder ableiten, wodurch eine Ausbalancierung der Finanzströme erfolgen kann.
- Den einzelnen Quadranten der Matrix sind „Normstrategien zugeordnet, die als Leitlinien zur Formulierung strategischer Maßnahmen dienen können“.¹²⁷

¹²⁵ Ebd., S. 6.

¹²⁶ Die Skalierung erfolgt auf Basis der Erkenntnisse aus der Erfahrungskurve. Vgl. dazu Henderson, B.D. (1984): Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, a.a.O.

¹²⁷ Fink, D. (2000): Management Consulting, a.a.O., S. 5. Siehe dort auch weiterführende Erläuterungen zu dem Instrument des strategischen Portfoliomanagements.

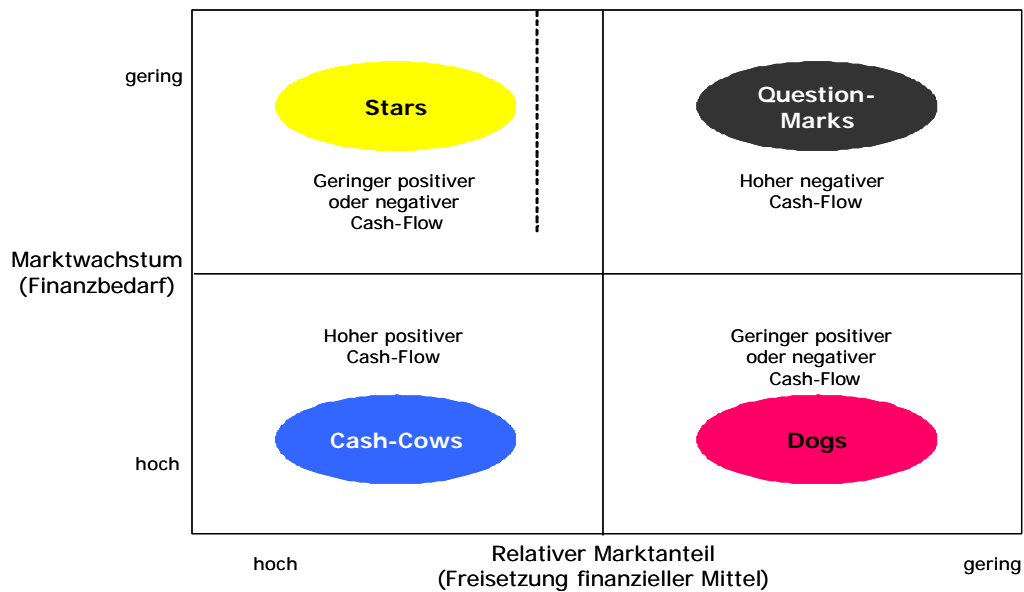


Abbildung 9: Geschäftsfeldklassifikation anhand des Cash Flows¹²⁸

Diese Maßnahme im Sinne der Normstrategien (z.B. Ausbau, Entwicklung, Abschöpfen, Verkauf) dienen dann einer aktiven Portfoliosteuerung und -gestaltung.

Ein wesentlicher Kritikpunkt an der BCG-Matrix war die Eindimensionalität der Indikatoren¹²⁹, die zu dem von McKinsey konzipierten Marktattraktivität-Wettbewerbsstärke-Portfolio führte, bei dem neben einer detaillierteren, qualitativen Beschreibung der Marktattraktivität und der Wettbewerbsstärke¹³⁰ die Kapitalrendite (ROI) als zentrale Größe verwendet wird. In der aufgefächerten Neun-Felder-Matrix von McKinsey stehen die beiden Zonen „Mittelbindung“ und „Mittelfreisetzung“ als Ergänzung zu den Achsen „Marktattraktivität“ und „relative Wettbewerbsstärke“. Im Ergebnis finden sich, ebenso wie bei der BCG-Matrix, Normaussagen zur Positionierung von Geschäftsfeldern im Portfolio: Investition/Wachstum, Selektion oder Abschöpfen/Desinvestition.

¹²⁸ Ebd., S. 13

¹²⁹ Ebenso wie beim Benchmarking liegen die Schwachpunkte der BCG-Matrix bei der Definitiorik und der verfügbaren Datenbasis: Dabei stehen im Vordergrund die Fragen nach der Abgrenzung des relevanten Marktes einerseits und den Umsätzen des stärksten Wettbewerbs andererseits. Weiterhin ist der Umsatz auch kein Indikator für die Rentabilität und daher auch nur eine Hilfsgröße, die allerdings noch am ehesten erhebbbar ist. Weitere Kritikpunkte wie die Eindimensionalität der Indikatoren, oder die Anwendung von Normstrategien beschreibt u.a. Fink, D. (2000): Management Consulting, a.a.O., S. 16ff.

¹³⁰ Marktattraktivität kann sich hierbei zusammensetzen aus den Indikatoren Marktpotenzial (z.B. Umsatzwachstum), Marktstruktur (z.B. Porters five forces) und Umweltsituation (z.B. Stakeholder-Analyse).

Ebenso wie das McKinsey Portfolio baut auch das Portfolio von Arthur D. Little auf der BCG-Matrix auf. Hauptunterschied besteht bei Arthur D. Little darin, dass zur Bestimmung der Wettbewerbsstärke kein quantitatives Kriterium wie der relative Marktanteil herangezogen wird, sondern eine qualitative Einschätzung der Wettbewerbsposition des Unternehmens. Zum anderen werden die Einflüsse der Unternehmensumwelt nicht durch das Marktwachstum bestimmt, sondern durch die Branchen- bzw. die Marktlebenszyklusphase, in der sich ein Geschäftsfeld befindet.¹³¹

Gemeinsamkeiten der beschriebenen Methoden liegen in deren Zielsetzung: In der Portfolioausgewogenheit, in der Auswahl und Bedeutsamkeit von Alternativen sowie in dem übergeordneten, langfristigen Unternehmenserfolg.¹³² Die Portfolioanalyse ist ein geeignetes Instrument zur Standortbestimmung der Kerngeschäftsfelder/Geschäftseinheiten eines Unternehmens und damit auch des Unternehmens als Ganzem. Darüber hinaus dient es dazu, die Nachhaltigkeit des Geschäfts sicherzustellen.

Allerdings ist die Erstellung eines Portfolios in jedem der beschriebenen Ansätze ein komplexer Vorgang, der mehr oder weniger Detailkenntnisse über Markt und Wettbewerber erfordert. Aber genau da liegt einer der zentralen Schwierigkeiten der Portfolioanalyse: Die Kritikpunkte in Bezug auf Abgrenzung der Märkte, Datenbeschaffung sowie Vorgabe von Normstrategien haben aber bei allen Ansätzen gleichermaßen Bestand. Sofern das jeweilige Modell verstanden wird und die Daten einmal zur Verfügung stehen, ist der Arbeitsaufwand meistens überschaubar. Während sich diese Frage bei der Markt- und Wettbewerbsanalyse aufgrund der zentralen Bedeutung nicht stellt, empfiehlt sich bei der Portfolioanalyse eine Kosten-Nutzen-Abwägung.

Die Portfolioanalyse bietet sich für stark diversifizierte Unternehmen mit vielen Geschäftsfeldern, einer internationalen Ausrichtung und hoher vertikaler Integration eher an, als für ein fokussiertes Unternehmen mit nur einem Kerngeschäftsfeld auf einem klar abgegrenzten Markt. Unternehmen mit lediglich einem oder zwei Geschäftsfeldern müssen sich fragen, ob eine Portfolioanalyse auf Geschäftsfeldebene hilfreich ist.¹³³ Ein Blick in die Praxis unterstreicht diese Aussage: Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass fokussierte Unternehmen mit einem überschaubaren und klar abgrenzbaren Markt am ehesten auf eine regelmäßige Portfolioanalyse verzichten. Darüber hinaus steigt die Anwendung der Portfolio-

¹³¹ Fink, D. (2000): Management Consulting, a.a.O., S. 52f.

¹³² Vgl. Steinle C./Eggers, B.: „Strategic Planning for Insurance Companies“, in: Management International Review, Vol. 34, No. 2, 1994, S. 149-164, 151.

¹³³ Mit den Konzepten der Erfahrungskurve und des Branchen-Lebenszyklus bieten sich für diese Unternehmen zwei weniger komplexe Alternativen.

analyse mit der Unternehmensgröße. Von den Unternehmen, die im DAX gelistet sind, haben 16 geantwortet. Davon wenden 14 die Portfolioanalyse regelmäßig an. Von den neun Unternehmen aus dem MDAX, die auf diese Frage geantwortet haben, nutzen sechs die Portfolioanalyse. Von den 17 Unternehmen aus dem Prime Standard nutzen dagegen nur noch neun die Portfolioanalyse.

Ob eine Kosten-Nutzen-Abwägung im Sinne von Effizienz und Effektivität ex post vorgenommen wird, oder ob nach einem Lerneffekt die Portfolioanalyse vielleicht wieder abgeschafft worden ist, geht aus der Studie nicht hervor.

4.3 SWOT-Analyse

Wie bereits im Kapitel 3.5.4 beschrieben, sind im Rahmen des Strategischen Managements das externe Umfeld, in das ein Unternehmen eingebettet ist, und die internen Elemente, aus denen sich ein Unternehmen zusammensetzt, zu analysieren.¹³⁴ Dementsprechend werden im Rahmen der strategischen Analyse in der Regel eine interne und eine externe Analyse unterschieden und durchgeführt.¹³⁵ Während im Rahmen der externen Analyse versucht wird marktbezogene Chancen und Risiken zu identifizieren, soll die interne Analyse Aufschluss über die Stärken und Schwächen des Unternehmens selbst Aufschluss geben. Das Stärken-Schwächen-Profil und die Chancen-Risiko-Analyse werden in der so genannten SWOT-Analyse zusammengefasst.¹³⁶ SWOT steht dabei für Strenghts (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken).¹³⁷ Die SWOT-Analyse ist ein Instrument, das sowohl auf Ebene des Gesamtunternehmens, aber auch auf Ebene einzelner Geschäftsfelder bei diversifizierten Unternehmen auf Geschäftsfeldebene Verwendung findet. „Da in der Regel verschiedene Geschäftsbereiche unterschiedliche Stärken und Schwächen aufweisen und mit unterschiedlichen Umweltbedingungen konfrontiert sind, erweist es sich in der Praxis als sinnvoll, für alle wichtigen strategischen Geschäftseinheiten eine eigene SWOT-Analyse vorzunehmen.“¹³⁸

¹³⁴ Hungenberg, H. (2001): Strategisches Management in Unternehmen, a.a.O., S. 72.

¹³⁵ Ebd., S. 72f.

¹³⁶ Ebd., S. 73.

¹³⁷ Andrews, K. (1987): The Concept of Corporate Strategy, Homewood, S. 48.

¹³⁸ Simon, H./van der Gathen, A. (2002): Das große Handbuch der Strategieinstrumente, a.a.O., S. 221.

	"Opportunities" 1. 2. ...	"Threats" 1. 2. ...
"Strengths" 1. 2. ...	Haben wir die Stärken, um Chancen zu nutzen?	Haben wir die Stärken, um Risiken zu bewältigen?
"Weaknesses" 1. 2. ...	Welche Chancen verpassen wir wegen unserer Schwächen ?	Welchen Risiken sind wir wegen unserer Schwächen ausgesetzt?

Abbildung 10: SWOT-Analyse

Aus der umfassenden Situationsbeschreibung heraus lassen sich Cluster bilden und – wie auch bei der Portfolioanalyse – können Normstrategien den Weg zeigen.¹³⁹

Da die SWOT-Analyse als integrierte Darstellung des Stärken-Schwächen-Profiles und der Chancen-Risiken-Analyse alle wesentlichen Punkte abdeckt, ist sie für das Strategische Management ein wichtiges Instrument, da implizit auch der „Fit“-Gedanke bei der Auswertung der Analyse eine Rolle spielt.¹⁴⁰ Allerdings wird die SWOT-Analyse fälschlicherweise immer wieder als „eine simple und aufschlussreiche Untersuchungsmethode“¹⁴¹ betrachtet. Die SWOT-Analyse muss man vielmehr als eine Management-Summary betrachten, die die Ergebnisse einer detaillierten Markt-, Wettbewerbs- und Unternehmensanalyse – oftmals auf einer Seite – darstellt. Dabei sind detaillierte Markt- und Wettbewerbskenntnisse sowie eine umfangreiche interne Bestandsaufnahme die Voraussetzung für eine aussagekräftige und verwertbare Analyse. Durch die Matrix-Darstellung können darüber hinaus die in Abbildung 10 dargestellten Aussagen abgeleitet werden.

Kritischer Erfolgsfaktor für eine SWOT-Analyse ist, wie auch bei allen anderen Analysen, die Datenbeschaffung: Dies gilt nicht allein für Informationen über Märkte und Wettbewerber, auch der Aufwand für die Erhebung interner Daten darf nicht unterschätzt werden: Wie werden Stärken und Schwächen definiert, und wie und woran werden sie gemessen? Hierbei

¹³⁹ Vgl. hierzu ausführlich: Simon, H./van der Gathen, A. (2002): Das große Handbuch der Strategieinstrumente, a.a.O., S. 220.

¹⁴⁰ Vgl. S. 19.

¹⁴¹ Vgl. auf www.4managers.de

können zwar Benchmarks ¹⁴² helfen, die aber wiederum auch schwierig oder, bei Nichtexistenz, auch gar nicht zu beschaffen sind. Auch ist keineswegs immer sichergestellt, ob die Angaben aus der Organisation alle den Tatsachen entsprechen („wer gibt schon gerne Schwächen zu, oder meldet hohe Risiken?“¹⁴³).

Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass die Stärken-Schwächen Betrachtung eine eher statische Betrachtung ist, mit der künftige Entwicklungen nicht unbedingt ausreichend berücksichtigt werden.

Für Unternehmen die sowieso umfangreiche Markt- und Wettbewerbsanalysen sowie Unternehmensanalysen durchführen, ist die SWOT-Analyse tatsächlich eine verhältnismäßig einfache Untersuchungsmethode, da die Ergebnisse mit wenig Aufwand zu einer SWOT-Analyse modifiziert werden können.

4.4 Benchmarking

Benchmarks sind Datenpunkte, die der Orientierung dienen. Ohne einen wie auch immer gearteten Referenzwert ist eine Standortbestimmung unmöglich. Dabei beschränkt sich dies keineswegs allein auf die Geschäftswelt: Neben der Navigation in der Seefahrt, bei der es allerdings weniger um Wettbewerb geht, sondern tatsächlich um eine Standortbestimmung, bietet auch der Sport ein gutes Beispiel für Benchmarks: Jeder Welt- und Landesrekord ist ein Benchmark, den es, je nach Ambition, zu schlagen gilt. Über Benchmarks lässt sich eine gute Abschätzung des eigenen Standortes durchführen, die dem Betroffenen zeigt, ob er in Bezug auf bestimmte Bereiche besser oder schlechter als seine Wettbewerber wirtschaftet.

Da im unternehmerischen Umfeld viele wirtschaftliche Informationen z.B. in Form von Kennzahlen oftmals nicht veröffentlicht werden, verlassen sich aber auch gerade Investoren in der heutigen Zeit auf alle möglichen verfügbaren Datenpunkte. Dementsprechend gibt es heute eine Vielzahl an Analyse- und Researchunternehmen, die sich professionell mit der Recherche, Beschaffung und Analyse solcher Datenpunkte beschäftigen.

Xerox setzte dieses Instrument übrigens zum ersten Mal im Jahr 1979 ein: „Anhand eines Vergleiches mit anderen fertigenden Unternehmen des gleichen Metiers untersuchte Xerox seinen Herstellungsprozess, um ihn zu verbessern.“ ¹⁴⁴

¹⁴² Vgl. hierzu Kapitel 4.4 Benchmarking

¹⁴³ Aussage in einem Expertengespräch, das im Rahmen dieser Arbeit geführt wurde.

¹⁴⁴ Simon, H./van der Gathen, A. (2002): Das große Handbuch der Strategieinstrumente, a.a.O., S. 203.

Benchmarks haben sowohl bei einer Betrachtung absoluter, als auch relativer Zahlen einen sehr hohen Stellenwert. Dies zeigt das folgende Beispiel: Ein Unternehmen, das absolut betrachtet, den höchsten Umsatz ausweist, kann von den Anlegern niedriger bewertet werden als ein Unternehmen, das mit zweistelligen Wachstumsraten bald die Marktführerschaft übernehmen könnte. Benchmarks sind dabei aber sehr vielseitig und gehen über eine reine Betrachtung von Zahlen hinaus. Dabei kommen qualitative Datenpunkte immer stärker in den Fokus: Prozesse, Qualität, Marke sowie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sogar Organisationsformen werden zunehmend gefragt und spiegeln damit auch die aktuelle Entwicklung in Richtung der intangible assets bzw. intellectual capital Betrachtung wider.¹⁴⁵ Ziel ist, auf der Suche nach dem so genannten „best in class“ Unternehmen fündig zu werden und auch Erkenntnisse über deren Erfolg abzuleiten. Eine wichtige Funktion der Benchmarks besteht vor allem auch darin, Eigentümern, Angestellten und Investoren eine Orientierung zu bieten und Ziele zu setzen.

Allerdings gibt es auch Schwierigkeiten bei der Verwendung von Benchmarks. Zwei Schwierigkeiten ragen dabei besonders heraus: Erstens kann die Beschaffung sehr kostspielig werden, je nachdem welche Datenpunkte benötigt werden, zweitens gibt es oft auch unscharfe Abgrenzungen bei der Definition oder unterschiedliche Berechnungen der Benchmarks. Die Verwendung eines falschen Benchmarks kann zu unternehmerischen Fehlentscheidungen und/oder Fehlsteuerungen führen, die oftmals auch mit weiterreichenden Konsequenzen für das Unternehmen verbunden sind. Als Kriterium für die Wahl eines Benchmarks muss daher vor der Erhebung überlegt werden, welches Ziel verfolgt wird, welchen Nutzen das Benchmark bringt und mit welchen Kosten die Erhebung verbunden ist. Die von den Researchunternehmen angebotenen Benchmarks sind oft sehr kostspielig und nicht immer hilfreich: Zum einen stellt sich die Frage nach der Aussagekraft von wie auch immer vergleichbar gemach-

¹⁴⁵ In jüngster Zeit wird die traditionelle Wissensdefinition um den Terminus des Intellectual Capitals (=IC) ausgedehnt. IC umfasst zwar noch immer die in den Köpfen der Menschen vorhandenen Kenntnisse, das so genannte Humankapital, wird aber durch einige zusätzliche Dimensionen erweitert. Brooking definiert den Begriff des intellektuellen Kapitals als „the term given to the combined intangible assets which enable the company to function“. (Brooking, A. (1996): *Intellectual Capital: Core Asset for The Third Millennium Enterprise*, New York, S. 12). Prusak ergänzt: „Intellectual capital can be defined as intellectual resources that have been formalized, captured and leveraged to create assets of higher value IC refers to intellectual material such as knowledge, information, intellectual property and experience that can be used to create wealth.“ (Prusak, L. (1998): *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Cambridge, S. 14.) Nach Brooking, Stewart, Edvinsson und Malone setzt sich das intellektuelle Kapital eines Unternehmens neben dem Humankapital (Wissen) aus Strukturkapital zusammen. Vgl. Kirby, D. (1997): *Enterprise Value in the Knowledge Economy: Measuring the Performance in the Age of Intangibles*, Cambridge, S. 12ff. Träger des Humankapitals sind die Mitarbeiter in Form ihrer Fähigkeiten, Kompetenzen und Kapazitäten. Vgl. Aulbur, W./Kannan, G.: „Intellectual Capital Measurement Effectiveness“, in: *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No. 3, 2004, S. 389-413. Die Bezeichnung umfasst also den ökonomischen Wert eines Individuums. Vgl. Becker, G.: „Economic Way of Looking at Life“, Nobel Lecture, 9th December 1992.

ten Benchmarks und zum anderen muss nicht jedes Benchmark auch einen Mehrwert bringen.

Allgemein und schnell verfügbare Benchmarks sind bei börsennotierten Kapitalgesellschaften zum Beispiel die Performance am Aktienmarkt, die Marktkapitalisierung sowie die Datenpunkte aus den Quartalsberichten und Jahresabschlüssen. Schwieriger ist es dagegen, Benchmarks aus dem operativen Geschäft zu erhalten, wie z. B. die Anzahl der Kunden, Kostenstrukturen, Einkaufspreise usw.

In der Praxis verwendet die deutliche Mehrheit der Unternehmen Benchmarks: Die Ergebnisse der empirischen Studie zeigen, dass rund 90% der Unternehmen auf interne und externe Benchmarks zurückgreifen. Die Hälfte davon sogar regelmäßig.

Benchmarks sind insbesondere bei börsennotierten Kapitalgesellschaften ein unabdingbares Hilfsmittel im Rahmen der Unternehmens- und Umweltanalyse. Bei der Erhebung empfiehlt sich jedoch darauf zu achten, welche Benchmarks wirklich einen Mehrwert schaffen können.

4.5 Szenarioanalyse

Die Szenariotechnik gehört zu den Projektionsverfahren, also zu den Analyseinstrumenten mit Zukunftscharakter. Im Gegensatz zu den Prognoseverfahren bieten diese eine stärkere Loslösung von der Vergangenheit. Mit der Szenariotechnik sollen alternative Zukunftsbilder entworfen werden. Es gilt, potenzielle Zukunftslagen als Abfolge möglicher Ereignisse und Verzweigungsketten zu entwickeln und somit eine Planungsgrundlage für das Strategische Management zu schaffen.¹⁴⁶ Im Rahmen von militärstrategischen Studien entwickelt, fand die Szenariotechnik in den 70er Jahren als Reaktion auf steigende Dynamik und Komplexität der Unternehmensumwelt Eingang in die Unternehmensplanung.¹⁴⁷ Bea/Haas definieren die Szenariotechnik als „eine integrierte, systematische und vorausschauende Betrachtung, bei der ausgehend von einer heutigen Situation, unter Zugrundelegung und Beachtung des zeitlichen Bezugs plausible Entwicklungen und Ereignisse, das Zustandekommen und der Rahmen zukünftiger Situationen aufgezeigt werden sollen.“¹⁴⁸

Die Szenariotechnik nimmt an Bedeutung zu. Insbesondere für die strategische Planung kann dieses Verfahren eine große Hilfestellung bieten. Die immer wieder auftauchende Frage dabei ist, wie die strategische Planung in der finanziellen Planung abgebildet wird.

¹⁴⁶ Vgl. Welge, M./Al-Laham, A. (2001): Strategisches Management, Wiesbaden, S. 296.

¹⁴⁷ Vgl. Bea, F.X./Haas, J.: (2001): Strategisches Management, a.a.O., S. 274.

¹⁴⁸ Ebd., S. 275.

4.6 Kommunikation der Strategie

Wir müssen miteinander reden, nicht gegeneinander.
Anthony Yeboah, Fußballspieler in der Deutschen Bundesliga

Der Begriff der Kommunikation soll hier im Sinne der Unternehmenssteuerung verwendet werden. Dabei kann man unterscheiden zwischen der *externen* und der *internen* Kommunikation. Während sich die externe Kommunikation an den Kapitalmarkt, die Gläubiger sowie andere Stakeholder eines Unternehmens richtet, dient die interne Kommunikation der direkten strategischen Führung und operativen Steuerung eines Unternehmens. Idealerweise sind die interne und externe Kommunikation eng aufeinander abgestimmt, um eine klare, einheitliche Linie vorzugeben und um Missverständnissen vorzubeugen.

Obwohl auch Elemente der externen Kommunikation der Strategieimplementierung dienlich sein können, wird im Folgenden der Fokus auf die interne Kommunikation gelegt.

Die grundsätzliche Bedeutung der Kommunikation wird anhand der folgenden zwei Fragestellungen schnell deutlich:

- Wie soll ein Mitarbeiter ohne eine klare Kommunikation wissen, wie er handeln soll?
- Wie soll ein Manager Entscheidungen treffen und Verantwortung dafür übernehmen, wenn er die relevanten Informationen nicht von seinen Mitarbeitern erhält?

Ohne Kommunikation ist eine Führung und Steuerung und damit die Strategieumsetzung de facto also ausgeschlossen. Auch die Ergebnisse der empirischen Studie zeigen, dass die Kommunikation bei der Implementierung einer Strategie eine große Rolle spielt.¹⁴⁹

Die Implementierung einer Strategie wird mit zunehmender Unternehmensgröße und vor allem zunehmender Diversifikation komplexer und damit schwieriger: Mehr Hierarchieebenen, mehr Organisationseinheiten gehen einher mit mehr Personalstärke. Je mehr Personal, desto mehr individuelle Interessen gilt es zu koordinieren und zu steuern. Mit steigender Komplexität der Prozesse steigen jedoch auch die Anforderungen an eine durchgängige und einheitliche Kommunikation.

Kolks konstatiert, dass „Strategien auf dem Weg zu ihrer Realisierung im ‚Labyrinth der Hierarchien‘ versanden und dass Widerstände und Opposition gegenüber neuen Strategien den

¹⁴⁹ Vgl. Kapitel 5: 98% aller Unternehmen (N=51) schreiben der Kommunikation eine große Rolle zu.

erforderlichen Wandel verhindern“.¹⁵⁰ Wandel erzeugt Widerstand, da die Routine durchbrochen wird und individuelle Gewohnheiten aufgegeben werden müssen. Die Mitarbeiter müssen daher überzeugt werden, dass die Umsetzung der Strategie eine Verbesserung mit sich bringt. Zur Überzeugung der Mitarbeiter ist eine breite und verständliche Kommunikation die einzige Möglichkeit.

Eine Voraussetzung dafür ist Einigkeit und Konsistenz auf den obersten Führungsebenen im Unternehmen sowie zwischen Konzern/Unternehmen und Geschäftseinheiten. Da jede Führungskraft, sei es im Konzern, einem Geschäftsfeld oder einer Geschäftseinheit ihre eigene Perspektive vertritt, ist eine Abstimmung der Interessen erforderlich. Dies ist nicht selten ein mühseliger Prozess und oftmals nur mit viel Zeit und Ressourcen zu bewerkstelligen. Zur internen Abstimmung und Koordination bieten regelmäßige Workshops, auch außerhalb des Strategieprozesses, eine ideale Plattform. Auch die Überzeugung auf der obersten Ebene spielt eine wichtige Rolle. Muss ein Top-Manager gegen seine Überzeugung und seinen Willen handeln, wird dies gegebenenfalls auch Einfluss auf seine Loyalität haben. Ein offener Dialog, in Form einer sachlichen Diskussion und dem Austausch von Argumenten, ist daher erforderlich. Dialog bedeutet dabei keineswegs, dass alle Entscheidungen in voller Harmonie und in Übereinstimmung getroffen werden müssen. Hans-Jörg Rudloff beschreibt das aus Sicht des Praktikers: „Der sicherste Weg, Geld zu verlieren, sind gemeinsame und einheitliche Entscheidungen. Es kann nur einer sagen, wo es langgeht.“¹⁵¹

In der Praxis sind oft parallel verschiedene Kommunikationsmuster zu beobachten: Zum einen eine hierarchische Kommunikation, bei der Informationen über die Hierarchiestufen hinunter kaskadiert werden, auf der anderen Seite eine „Flächenkommunikation“, in der bestimmte Informationen direkt in die Fläche gestreut werden: Mit modernen Medien wie Email, Intranet, aber auch durch die Printmedien erreichen Botschaften schnell und sicher ihren Adressatenkreis. Die Kaskadierung von Informationen hat vor allem zwei große Nachteile: Erstens dauert die Kommunikation deutlich länger, wobei keineswegs gewährleistet ist, dass auch jeder, der sie braucht, die Information erhält, zweitens kann man einen „Stille-Post Effekt“ beobachten: Von der Ursprungsinformation kommt am letzten Ende – beabsichtigt oder unbeabsichtigt – nicht mehr viel an. Im schlimmsten Fall kommt sogar etwas völlig anderes an. Natürlich kann nicht jede Information an alle Mitarbeiter weitergegeben werden. Denn es ist zu berücksichtigen, dass nicht jede Information jeden interessiert und auch nicht für jeden bestimmt ist. In bestimmten Situationen wie z. B. Sanierungsfällen,

¹⁵⁰ Kolks, U. (1990): Strategieimplementierung, a.a.O., S. 1.

¹⁵¹ Hans-Jörg Rudloff, Ex-Deputy Chairman Credit Suisse First Boston, Quelle: www.zitate.de

Übernahmen oder Verkäufen, ist es jedoch besonders wichtig abzuwägen, wie man kommuniziert und welche Information in die Fläche gegeben wird und welche nicht.

Neben der Sicherstellung der Kommunikationswege ist aber auch die Form der Kommunikation ein wichtiger Faktor. Direkte und persönliche Kommunikation wird in der Regel besser bewertet als indirekte und unpersönliche oder sogar informelle. Geschwindigkeit, Glaubwürdigkeit und Kontinuität der Kommunikation sind ebenfalls Faktoren, die im Zweifel erfolgskritisch sein können, auch weil sie unmittelbare Auswirkung auf die Unternehmenskultur haben können.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass eine gesteuerte und abgestimmte Kommunikation unabhängig von der Unternehmensform und -größe ein zentraler Erfolgsfaktor der Strategieimplementierung ist und mit steigender Unternehmensgröße und -diversifikation zunehmend wichtig und schwieriger wird.

4.7 Maßnahmen und Meilensteinpläne

Bei der strategischen Planung und der Formulierung einer Strategie werden in der Regel verschiedene Handlungsoptionen analysiert, dargestellt und bewertet. Anschließend wird die Strategie festgelegt. Bei der Entscheidung über eine Strategie muss aber auch darüber befunden worden sein, ob die strategischen Ziele erreichbar sind und wenn ja auf welchem Weg. Simultan zur Festlegung der Strategie muss also auch ein Implementierungsprogramm, zumindest in grober Form, vorliegen. Die Umsetzung der beschlossenen Strategie erfolgt dann in Form von Maßnahmen oder Maßnahmenpaketen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Vollzugsplanung.¹⁵²

Zur Umsetzung und Realisierung der Maßnahmen muss zuerst ein Handlungsprogramm festgelegt werden. Um den Fortschritt dieses Handlungsprogramms verfolgen zu können, werden dann Meilensteine (Teilziele) definiert, die festlegen, welche Maßnahmen oder Maßnahmenpakete in welchem Umfang bis wann abgeschlossen sein müssen. Diese „strategische Durchführungskontrolle“ setzt mit der Implementierung der Strategie ein und soll Aussagen darüber liefern, „ob eine Gefährdung des strategischen Kurses vorliegt.“¹⁵³ Meilensteine sind integraler Bestandteil einer Maßnahmenplanung, haben aber eindeutig Controllingfunktion.

¹⁵² Vgl. Macharzina, K. (1999): Unternehmensführung, a.a.O., S. 315.

¹⁵³ F.X./Haas, J. (2001): Strategisches Management, a.a.O. S. 221.

Da sich die Implementierung einer Strategie in der Regel über mehrere Jahre erstreckt, haben die für die vollständige Umsetzung erforderlichen Maßnahmen entsprechende Laufzeiten. Maßnahmen können dabei sowohl parallel laufen als auch aufeinander aufbauen. Jede Maßnahme ist aber unbedingt als ein Teil des Ganzen zu sehen. Dies bedeutet nicht, dass alle Maßnahmen auch in einem unmittelbaren Wirkungszusammenhang zu sehen sind oder voneinander abhängig sind. Jede Maßnahme kann durchaus auch einen eigenen Meilensteinplan haben, der unabhängig von anderen Maßnahmen ist.

Um ein Handlungsprogramm durchzusetzen, sind eindeutige Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten erforderlich. Diese sollten, je nach Umfang und Ausprägung, durch ein übergreifendes Programmmanagement koordiniert und begleitet werden. Bei komplexen Maßnahmenpaketen dient diese Koordinationsfunktion einerseits der Abstimmung zwischen verschiedenen Maßnahmen und Projekten, andererseits aber auch einer übergreifenden Überprüfung des Fortschritts.

Bei der Umsetzung von Maßnahmen und Meilensteinplänen besteht jedoch die Gefahr, dass Handlungen und Entscheidungen des Managements sich einzig und allein an den Zielen der Maßnahme selbst orientieren. Man verstrickt sich in Nebenkriegsschauplätzen und das übergeordnete Ziel wird aus den Augen verloren. Eine streng an den Meilensteinen einer Maßnahme ausgerichtete Handlungsweise kann dabei zum Misserfolg der einzelnen Maßnahmen führen und sogar das Erreichen strategischer Ziele gefährden. Ein laufender Soll-Ist-Abgleich ist also erforderlich, um den Stand der Implementierung zu überprüfen, etwaige Schwachstellen oder Änderungen von Prämissen zu erkennen und gegebenenfalls aus neu gewonnenen Erkenntnissen auch eine Plananpassung vornehmen zu können.

Maßnahmen sind neben der Kommunikation das Herz der Strategieimplementierung. Dies zeigen auch die Ergebnisse der empirischen Untersuchung: Alle befragten Unternehmen sprechen Maßnahmen eine große Rolle bei der Strategieimplementierung zu. Je nach Unternehmensgröße ist jedoch zu überlegen, wie man dieses Programm- bzw. Maßnahmenmanagement aufsetzt und steuert. In der Literatur finden sich verschiedene Konzeptionen zur Strategieimplementierung, die aber im Rahmen dieser Arbeit nur angedeutet werden können.¹⁵⁴

¹⁵⁴ Hier sei verwiesen auf Raps, A. (2003): Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung, a.a.O., der die gängigen Konzepte sehr übersichtlich darstellt.

4.8 Strategische Kontrolle, Monitoring und Kennzahlen

„Planung ohne Kontrolle ist sinnlos. Kontrolle ohne Planung unmöglich.“¹⁵⁵ Dieser Satz macht deutlich, dass jede Planung einer Überprüfung bedarf, die Überprüfung aber nur möglich ist, wenn eine Vergleichsgröße formuliert wurde. Ganz besonders trifft diese Notwendigkeit für den strategischen Planungsprozess zu, da dieser auf Grund seiner Komplexität und des weiten Planungshorizonts mit einem besonderen Maß an Unsicherheit verbunden ist.¹⁵⁶ Die planungsbegleitende Durchführung ist eine kennzeichnende Eigenschaft der strategischen Kontrolle. Diese verliert damit die Funktion des Schlussglieds im Managementprozess und wird zu einer eigenständigen Managementfunktion. In erster Linie soll sie die Bedrohung durch eine Abweichung vom eingeschlagenen Kurs rechtzeitig aufdecken und die daraus resultierende Notwendigkeit zur Richtungsänderung signalisieren. Dadurch schafft sie die Voraussetzungen für eine Kurskorrektur.¹⁵⁷ Dabei soll eine *Prämissenkontrolle* parallel zum strategischen Planungsprozess, ausgehend von der Prämissenbildung bis zum Abschluss der Implementierung, die getroffenen Grundannahmen über interne und externe Rahmenbedingungen überprüfen. Sollten sich diese Rahmenparameter geändert haben, ist zu überlegen, ob die gewählte Handlungsalternative noch zweckmäßig ist.¹⁵⁸ Wird dies verneint, so bildet die Prämissenkontrolle den Ausgangspunkt eines neuen strategischen Planungskreislaufs.

Kern der strategischen Kontrolle bildet schließlich die *Durchführungskontrolle*. Es handelt sich hierbei um eine Planfortschrittskontrolle, welche die schrittweise Umsetzung der strategischen Pläne anhand von Meilensteinen¹⁵⁹ parallel zum Realisierungsprozess überwacht. Die Analyse des Erreichungsgrades einzelner Zwischenziele gestattet eine Prognose, zu welchem Grad die angestrebten strategischen Endziele erreicht werden.¹⁶⁰

Um Zwischenergebnisse zu messen, werden daher oftmals Meilensteine festgelegt, deren Erfüllungsgrad im Rahmen des Monitoring regelmäßig überprüft („gemonitored“) wird. Dies kann z. B. über regelmäßige Statusberichte erfolgen. Statusberichte geben dann, ähnlich wie das Cockpit im Flugzeug, einen Überblick über den Stand der Umsetzung und die wichtigs-

¹⁵⁵ Wild, J. (1974): Grundlagen der Unternehmensplanung, Reinbek, S. 44.

¹⁵⁶ Vgl. Steinmann H./Schreyögg, G. (2000): a.a.O., S. 219.

¹⁵⁷ Vgl. Bea F. X./Haas, J. (1999): a.a.O., S. 221.

¹⁵⁸ Vgl. Hahn, D.: „Strategische Kontrolle“, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.) (1999): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, Heidelberg, S. 894.

¹⁵⁹ D.h. festgelegten Unter- bzw. Zwischenziele eines Projektes.

¹⁶⁰ Vgl. Macharzina, K. (1999): Unternehmensführung, a.a.O., S. 318.

ten Datenpunkte. Im Rahmen des Monitorings können z. B. zu fest definierten Zeitpunkten, aber auch ad hoc, Statusberichte abgerufen werden. Anhand von Statusberichten kann dann entschieden werden, ob Anpassungen der Maßnahmen oder der Planung erforderlich sind. Ein übergeordnetes Programmmanagement, das die Steuerung aller Maßnahmen koordiniert und die Zwischenergebnisse monitored, kann, je nach Umfang und Komplexität des Maßnahmenprogramms, sinnvoll sein. In jedem Fall erforderlich ist die Unterstützung durch eine entsprechende Aufmerksamkeit des Managements (=Management-Attention), um dem Programm, nicht nur kommunikativ, Nachdruck zu verleihen.

Kennzahlen sind neben qualitativen Aussagen ein zentrales und in der Regel verlässliches Instrumentarium des systematischen Monitorings. Wichtig bei der Verwendung von Kennzahlen ist jedoch, dass sie eindeutig definiert, quantifiziert und erhebbar, also regelmäßig messbar sind. Für die Operationalisierung der Ziele, also der Messbarmachung, stehen Kennzahlensysteme, wie z.B. das Du-Pont-Kennzahlensystem zur Verfügung, das aus dem Jahre 1919 stammt.

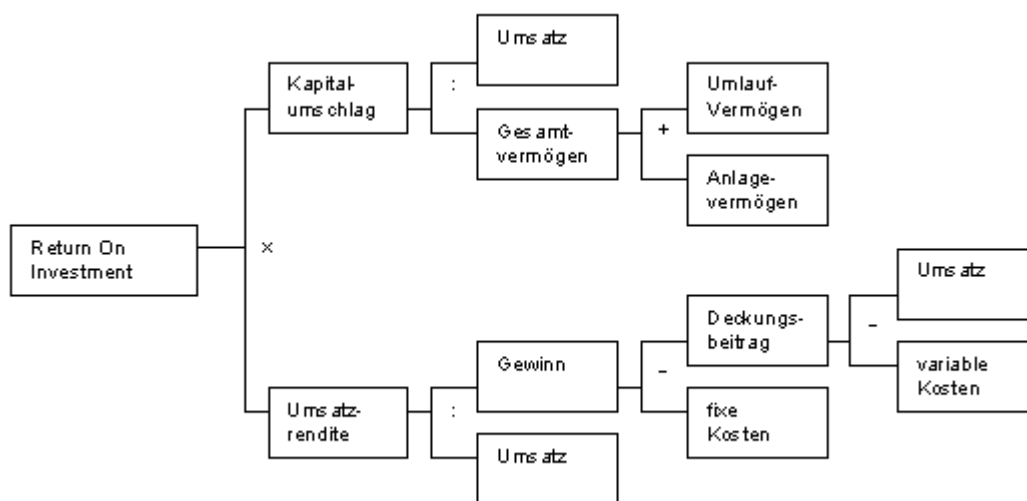


Abbildung 11: Du-Pont-Kennzahlensystem

Dieses oder andere Kennzahlensysteme eignen sich allerdings weniger zur Steuerung von zum Teil sehr spezifischen strategischen Maßnahmen: Zum einen handelt es sich weiterhin um sehr aggregierte Kennzahlen, auf der anderen Seite sind es ausnahmslos finanzielle Kennzahlen.

Während Kennzahlen früher vor allem für die Steuerung des operativen Geschäfts eingesetzt wurden, hat man spätestens mit der Einführung der Balanced Scorecard damit begonnen, zwischen den „operativen“ Steuerungskennzahlen und strategischen Kennzahlen zu differenzieren. Es hat sich, zumindest in der Theorie, mehr und mehr die Erkenntnis durch-

gesetzt, dass ein Unternehmen nicht allein anhand finanzieller Kennzahlen gesteuert werden kann.

Der Ansatz der wertorientierten Steuerung verfolgt im Wesentlichen eine Ursache-Wirkungs-Beziehung. Kernkennzahl ist der Economic Value Added (EVA), der die Wertsteigerung eines Unternehmens anhand des Ergebnisses und der Kapitalkosten misst. Der Werttreiberbaum sieht dann, am Beispiel eines Telekommunikationsunternehmens, exemplarisch wie folgt aus:

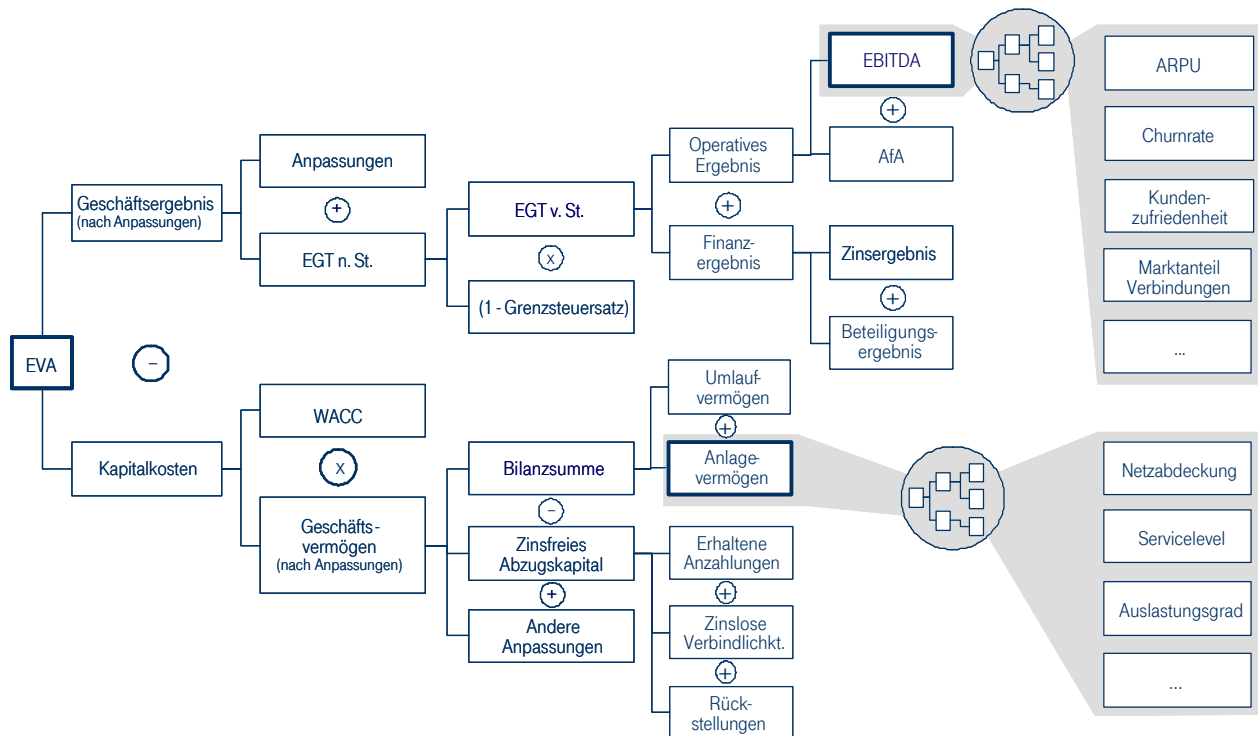


Abbildung 12: Werttreiberbaum des Economic Value Added

Bei den Kennzahlen kann man folgende Kategorien unterscheiden¹⁶¹:

- Finanzkennzahlen (z.B. Betriebsergebnis, Cash Flow),
- Markt-/Kundenkennzahlen (z.B. Kundenzufriedenheit, Marktanteil),
- Prozesskennzahlen (z.B. Durchlaufzeit, Ausschussquote),
- Mitarbeiterkennzahlen (z.B. Fluktuation, Mitarbeiterzufriedenheit)
- Innovationskennzahlen (z.B. Anzahl Patentanmeldungen, Anzahl Verbesserungsvorschläge).

Bei Kennzahlen unterscheidet man darüber hinaus auch noch zwischen vor- und nachlaufenden Kennzahlen. Während die finanziellen Kennzahlen aus dem betrieblichen Rech-

¹⁶¹ Vgl. Weber, J./Sandt, J.: „Erfolg durch Kennzahlen“, in: Reihe Advanced Controlling, 4. Jg., Bd. 21, 2001, S. 10f.

nungswesen nachlaufend sind, also lediglich die vergangenheitsbezogene Perspektive einnehmen, dienen vorlaufende Kennzahlen vor allem der Sicherung des Unternehmensergebnisses in der Zukunft. Beispiele für vorlaufende Kennzahlen sind z.B. Qualitäts- und Prozesskennzahlen, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheitskennzahlen und bestimmte Innovationskennzahlen. Durch die Darstellung von Werttreiberbäumen, ist man oftmals in der Lage die Hebel für Umsatz und Ergebnis zu bestimmen. Vorlaufende Kennzahlen können dabei Hinweise auf die Umsatz- und Ergebnissituation von morgen geben.

Ein weiterer Punkt, den es zu beachten gilt, ist der folgende: Das Monitoring über Kennzahlen erfolgt parallel zur laufenden operativen Steuerung eines Unternehmens anhand von Kennzahlen, die als Werttreiber identifiziert worden sind. Gerade im Ansatz des Shareholder-Value-Ansatzes werden solche Kennzahlen eng gemonitored, die die aktuellen Werttreiber des Geschäfts sind. Die strategische Steuerung hat dagegen eher einen mittel- bis langfristigen Fokus. Kennzahlen, die das Geschäft heute noch exakt darstellen, müssen also nicht auch morgen noch die bedeutenden Werttreiber sein. Es geht also um die Frage, über welche Kennzahlen das Geschäft morgen gesteuert werden wird.

4.9 Incentivierung und Anreizsysteme

Incentives are the essence of economics.

*Canice Prendergast*¹⁶²

Vor dem Hintergrund der allgemein anerkannten Wirkung von Anreizsystemen¹⁶³ ist es erstaunlich, wie nachrangig diese in den gängigen deutschsprachigen Management Lehrbüchern beachtet werden.¹⁶⁴ Schwenkt man in der Literatur vom „Strategischen Management“

¹⁶² Prendergast, C. (1999): „The Provision of Incentives in Firms“, a.a.O. S. 1.

¹⁶³ In der Literatur und der Praxis werden die Wirkungen von Anreizen/Incentives nicht bestritten. Allerdings gibt es unterschiedliche Meinungen in welche Richtung sie wirken. Entgegen der herrschenden Meinung, nach welcher Anreizsysteme durchaus positive Effekte haben, vertritt z.B. Alfie Kohn die Meinung, dass Incentives negative Effekte auf die Arbeitsleistung haben können.(Vgl. Kohn, A: „Why Incentive Plans Cannot Work“, in: HBR 2002)

¹⁶⁴ Als Beispiele lassen sich anführen: Bleicher, K. (2001): Konzept integriertes Management, a.a.O. , hier wird das Thema nicht adressiert; bei Macharzina. K. ((1999): Unternehmensführung, a.a.O., S. 430ff.) wird es nur als Fallbeispiel der Deutschen Bank besprochen; Bea, F.X./Haas, J. ((2001): Strategisches Management, a.a.O., S. 535) widmen dem Thema nur zwei Seiten; Kaplan, R./Norton, D.((1997): Balanced Scorecard, a.a.O.) erwähnen die erforderliche Verknüpfung der BSC mit dem Anreizsystem. In: Kaplan, R./Norton, D. (2001): Die strategiefokussierte Organisation, Stuttgart, sind von 14 Seiten 9 Seiten Fallbeispiele.

in Richtung „Organisation und Management“, wird das Thema Anreizsysteme dagegen deutlich stärker hervorgehoben.¹⁶⁵

Obwohl die im Rahmen dieser Arbeit betrachteten Managementkonzepte überwiegend davon ausgehen, dass eine erfolgsabhängige Vergütung bzw. zahlungsrelevante Zielvorgaben eine positive Anreizwirkung haben, wird die Ausgestaltung von Anreizsystemen in den Konzepten weitgehend ausgeblendet.

Eine Ausnahme bildet dabei der Ansatz des Management-by-Objectives (MbO), einem umfassenden Personalführungsmodell, das auch als eine Managementtechnik bezeichnet wird. Über Management-by-Objectives kann das Handeln von Unternehmenseinheiten und Mitarbeitern durch Ziele gesteuert werden.¹⁶⁶ Die Summe der Einzelziele soll entsprechend der Theorie die Unternehmensziele ergeben. Die Grundannahme des Konzeptes besteht darin, dass Mitarbeiter, die über klare Ziele verfügen, zu selbständigem Handeln bereit und fähig sind. Die Steuerung erfolgt dadurch, dass die Mitarbeiter und Organisationseinheiten ihre Aktivitäten an den festgelegten Zielen ausrichten und die Wahl der Mittel zur Umsetzung der Ziele weitgehend in ihrem Ermessensspielraum bleibt.¹⁶⁷ Den Grundstein für dieses Konzept legte Peter Drucker, der den Begriff „Management-by-Objectives“ 1954 in seinem Buch „The Practice of Management“ einführte. In den 60er und 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts wurde MbO vor allem deswegen zu einem populären Führungskonzept, da es von Großunternehmen wie IBM zum Führungskonzept erklärt wurde.

Einigkeit besteht allerdings darüber, dass es sich bei dem Anreizsystem um einen wichtigen Hebel zur Strategieimplementierung und der erfolgreichen Umsetzung von Maßnahmen handelt. Das sieht auch Hungenberg so: „Ein zentrales Merkmal der Unternehmensführung ist, dass sie Einfluss auf das Verhalten von Menschen nimmt, um diese zu bestimmten Handlungen zu bewegen. Management ist Verhaltensbeeinflussung. Das Management Anreizsystem ist ein wesentliches Hilfsmittel, um das Verhalten von Menschen in Unternehmen zielgerichtet zu beeinflussen – und in diesem Sinne ein Instrument, das die Führung benötigt, um das Unternehmen zu führen. Es soll Menschen bei ihrer Aufgabenerfüllung zu einem ganz bestimmten Verhalten bewegen: Einem Leistungsverhalten, das sich positiv auf das Erreichen der Unternehmensziele auswirkt. Gerade bei Führungskräften kommt diesem Instrument besondere Bedeutung zu, da von der Art, wie diese ihre Führungsaufgaben wahr-

¹⁶⁵ Vgl. Kräkel, M. (1999): Organisation und Management, Tübingen und Albach, H. (1989): Organisation, Wiesbaden.

¹⁶⁶ Vgl. Macharzina, K. (1999): Unternehmensführung, a.a.O. S. 421

¹⁶⁷ Ebd.

nehmen, entscheidend abhängt, ob die gesetzten Ziele des Unternehmens erreicht oder verfehlt werden.“¹⁶⁸

Gerade in den letzten Jahrzehnten haben sich Arbeitsinhalte und -abläufe deutlich verändert und damit eine intensiverer Forschung zu diesen Fragestellungen vorangetrieben. Waren zu Beginn des vorigen Jahrhunderts viele Tätigkeiten quantitativ messbar und damit leicht zu bewerten, ist dies in der heutigen Dienstleistungsgesellschaft nicht mehr der Fall. Nicht-monetäre Aufgaben und die steigende Komplexität in den Aufgabenbereichen erschweren eine Bewertung der Tätigkeit erheblich.

Die Frage nach der optimalen und gerechten Bezahlung sowie die Frage, wie man einen Arbeitnehmer dazu bewegen kann im Sinne des Arbeitgebers zu handeln, beschäftigt die Literatur schon lange. In vielen theoretischen und praktischen Untersuchungen werden Lösungsansätze für dieses Problem gesucht.¹⁶⁹ Dabei geht es in erster Linie um die Frage nach der Ausgestaltung einer (vertraglichen) Vergütungsstruktur, die bewirken soll, dass der Arbeitnehmer im Interesse des Arbeitgebers handelt (=Anreizsystem).

Zwar wurde in vielen theoretischen Untersuchungen die Wirkung von Anreizen nachgewiesen, das Problem bei theoretischen Analysen liegt aber vor allem in der zeitlich begrenzten Betrachtungsweise. Langfristige Studien sind aufwändig und kostspielig. Theoretische Analysen, wie z.B. experimentelle Studien, dauern selten länger als einen Tag.

Bei den praktischen Untersuchungen ist das größte Problem, dass die Wirkung vieler Anreizsysteme kaum oder gar nicht gemessen werden kann. Die Schwierigkeiten beginnen mit der Datenbeschaffung, da es sich überwiegend um a) unternehmensinterne und b) personenbezogene Daten handelt, die von den Unternehmen nicht zur Verfügung gestellt werden. Vorausgesetzt die Werte würden vorliegen, ergibt sich ein weiteres Problem, nämlich belastbare Vergleichswerte zu definieren. Die Beurteilung, welche Ergebniswirkung auf das Anreizsystem zurückzuführen ist, und welche Ergebniswirkung auf andere Faktoren zurückzuführen ist, wird ohne Kontrollgruppe zur Herausforderung und nur schwer mit statistischer Signifikanz zu belegen sein.

In der Praxis besteht ein Anreizsystem in der Regel aus zwei Komponenten: Einem *Erfolgsfaktor* und einer damit verbundenen *Vergütungsfunktion*. Die Herausforderung liegt in der Definition des/der Erfolgsfaktors/-en: Jede einzelne muss im Hinblick auf die oben angeführ-

¹⁶⁸ Hungenberg, H. (2001): Strategisches Management in Unternehmen, a.a. O., S.290.

¹⁶⁹ Prendergast, C. (1999): „The Provision of Incentives in Firms“, a.a.O., S. 1.

te Problemstellung so ausgestaltet sein, dass das Anreizsystem die Anforderungen im Hinblick auf Anreizkompatibilität, Controllability und Manipulationsfreiheit erfüllt.¹⁷⁰

Die *Vergütungsfunktion* umfasst dabei alle monetären und nicht-monetären Forderungen, die ein Arbeitnehmer auf Basis des Vertrags an den Arbeitgeber stellen kann. Die Vergütungsfunktion stellt den Zusammenhang her zwischen dem Erfolgsfaktor und dessen Ausprägung.¹⁷¹

Die Forderung des Arbeitgebers besteht dagegen in der Erbringung der vertraglich vereinbarten Arbeitsleistung. Während die Forderungen des Arbeitnehmers meistens genau definiert und messbar sind, sind die Forderungen des Arbeitgebers, in der Regel die Arbeitsleistung, in vielen Fällen nur schwer messbar. Um eine gewünschte Arbeitsleistung sicherzustellen, gibt es eine erfolgsabhängige Vergütung. Diese soll dem Arbeitnehmer einen Anreiz bieten, im Sinne des Arbeitgebers zu handeln.

Um die Interessen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu harmonisieren, gibt es eine Vielzahl von Anreizen, die je nach Tätigkeit sehr unterschiedlich ausfallen. Beispiele dafür sind Provisionsmodelle, variable Stücklöhne oder Umsatz- oder Ergebnisbeteiligungen.

Grundsätzlich unterscheidet man einerseits zwischen *expliziten* und *impliziten* Anreizen:

Explizite Anreize sind dabei Vergütungssysteme mit direktem Zahlungsbezug. Vertriebsprovisionen, Teamboni, Gewinnbeteiligungen und Aktienoptionen zählen dazu. Hierbei kann man wiederum nach dem Aggregationsgrad differenzieren: Vertriebsprovisionen werden an Individuen, Teamboni an Teams und Gewinnbeteiligungen meist an einen größeren Teil der Belegschaft gezahlt.

Implizite Anreize sind nicht unmittelbar dem Ergebnis zuzuordnen. Empirische Studien zeigen, dass es einen Zusammenhang gibt zwischen Mitarbeiterentlohnung und Gesamtprofitabilität von Unternehmen.¹⁷²

¹⁷⁰ Vgl. Plaschke, F.J. (2003): Wertorientierte Management Incentivierungssysteme auf Basis interner Wertkennzahlen, Wiesbaden, S. 120. Auch das Fachgebiet der Kostenrechnung setzt sich mit dem Thema auseinander, z.B. Coenenberg, A.G. (2003): Kostenrechnung und Kostenanalyse, Stuttgart, S. 577.

¹⁷¹ Ähnlich sieht das auch Hofmann, der drei Elemente des Anreizsystems definiert: Anreiz, Bemessungsgrundlage und Belohnfunktion. Vgl.: Hofmann, C. „Anreizsysteme“ in: Küpper, H.U./Wagenhofer, A. (Hrsg.) (2002): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, Stuttgart, Sp. 70 ff.

¹⁷² Vgl. Backes-Gellner, U./Lazear, E. P./Wolff, B. (2001): Personalökonomik: Fortgeschrittene Anwendungen für das Management, Stuttgart, S. 349.

Anreizsysteme unterscheiden sich vor allem durch ihren Aggregationsgrad. Grundsätzlich muss man bei Anreizen zwischen zwei Formen unterscheiden:

- Individuelle Anreizsysteme und
- Teamorientierte Anreizsysteme

In Bezug auf die individuelle Ausgestaltung von Anreizen, bietet die Principal-Agent-Theorie einen Erklärungsansatz. Bei Teamanreizsystemen steht das Problem des Trittbrettfahrens im Vordergrund. Die beiden Formen der Anreizsysteme werden in den folgenden Kapiteln erläutert.

4.9.1 Individualziele und Principal-Agent-Theorie

In der Wirtschaftstheorie werden im Rahmen der Vertrags-, Entscheidungs- und Spieltheorie Anreizmechanismen untersucht. In der Betriebswirtschaftslehre wird das Thema Anreizmechanismen grundsätzlich der Personalökonomik zugeschrieben. Ausgehend von dem theoretischen Konzept der Neuen Institutionen Ökonomik rückte die Principal-Agent-Theorie in der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts stark in den Fokus von Organisationslehre, aber vor allem der Personalökonomik.¹⁷³

Die Principal-Agent-Theorie ist ein Erklärungsansatz aus dem Feld der Sozialwissenschaften und innerhalb der Wirtschaftswissenschaft ein Teilgebiet der Neuen Institutionen Ökonomik. Sie bietet ein Modell, um sowohl das Handeln von Menschen in einer Hierarchie zu erklären, als auch generelle Aussagen zur Gestaltung von (individuellen) Verträgen.¹⁷⁴ Die Principal-Agent-Theorie geht davon aus, dass Menschen nur über unvollständige Informationen verfügen, wenn sie das Handeln anderer beurteilen sollen. Im Modell gibt es einen Auftraggeber (principal), der einen Auftragnehmer (agent) mit einer Aufgabe betraut. Jeder Vertragspartner handelt annahmegemäß im eigenen Interesse, da beide aber unterschiedliche Ziele verfolgen können, kann das zu Konflikten führen. Der Prinzipal nutzt den Agenten, um eigene Ziele zu verfolgen. Er erwartet vom Agenten, dass sich dieser voll und ganz für die Auftrags-erfüllung einsetzt, also nicht seine eigenen Ziele, sondern die Ziele des Prinzipals verfolgt.

¹⁷³ Vgl. Kapitel 3.7 Strategisches Management und Personalökonomie.

¹⁷⁴ Dazu ausführlich: Jensen, M./Meckling, W.: "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure", in: Journal of Financial Economics, Vol. 3, No. 4, 1976, S. 305-360 sowie Eisenhardt, K.: "Agency Theory: An Assessment and Review", in: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 1, 1989, S. 57--74. und www.wikipedia.de.

Der Prinzipal kann jedoch das Engagement und/oder die Qualitäten seines Agenten nur mit Einschränkungen erkennen und sieht – wenn überhaupt – nur das Ergebnis dieser Bemühungen. Demgegenüber hat der Agent einen Informationsvorsprung, da er sein eigenes Verhalten im Hinblick auf Erfolg besser beurteilen kann. Er könnte diese Informationsasymmetrie zu Ungunsten des Prinzipals für seine eigenen Zwecke durch entsprechendes Handeln ausnutzen ("shirking"). Im Gegensatz zum meist als risiko-neutral angenommenen Prinzipal ist der Agent risiko-avers.

Ein Beispiel ist das Arbeitsverhältnis, in dem der Arbeitnehmer (agent) besser weiß, ob er mit letztem Einsatz für seinen Arbeitgeber (principal) arbeitet. Die Principal-Agent-Theorie versucht Auswege aus diesen Konflikten zu finden, um den wirtschaftlichen Gesamtnutzen aller Beteiligten zu maximieren. Im Beispiel des Arbeitnehmers kann der Arbeitgeber also entweder die Arbeit des Angestellten überwachen oder ihn erfolgsabhängig entlohnen, um den Interessenkonflikt der Vertragspartner zu entschärfen („interest alignment“).

Die Theorie wurde zuerst in einem Aufsatz von Michael Jensen und William Meckling im Jahre 1976 erörtert. Ihre Grundzüge gehen auf die Theorie unvollständiger Verträge zurück, die unter anderem Ronald Coase begründet hat.

Viele Aspekte wirtschaftlichen Handelns lassen sich mit Hilfe der Principal-Agent-Theorie erklären; sie zählt heute neben der Transaktionskostentheorie, der Theorie der Eigentumsrechte und der Ressourcentheorie zu den führenden Erklärungsansätzen, die in den Wirtschaftswissenschaften diskutiert und angewendet werden.

Das Principal-Agent-Problem wird meistens bei den höheren Angestelltenverhältnissen erwogen, beispielsweise wenn Aktionäre ihre Konzernmanager einstellen. Viele halten die extrem hohen Gehälter der Konzernchefs der US-Gesellschaften für ein solches "Marktversagen". Hier gibt es aber auch unzählige gesetzliche Verquickungen, die erst Konzernstrukturen ermöglichen, zum Beispiel die Möglichkeit der Steuerflucht ins Ausland, das Patentwesen, Kammermitgliedschaft, Verbände, die strenge Aufsicht und die Kontrollen von Banken, Versicherungen oder den Lizenzen im Pharmabereich.

Bei der Vereinbarung von individuellen Zielen finden die Erkenntnisse der Principal-Agent-Theorie Anwendung. Bei der Gestaltung des Anreizes sollten diese berücksichtigt werden.

4.9.2 Teamziele und Trittbrettfahren

In der Novemberausgabe 2005 des Harvard Business Managers geht es bei der Suche nach Höchstleistern auch darum herauszufinden, welche Bedingungen bei leistungsstarken Arbeitsgruppen die Basis für ihren Erfolg sind: „Experten wie J. Richard Hackman von der Harvard University sowie Susan Lucia Annunzio vom Hudson Highland Center for High Performance sowie die [...] Gallup-Mitarbeiter John Fleming, Curt Coffman und James Harter beschäftigen sich mit der Ebene des Teams.“ Die Untersuchung von Teams rückt mehr und mehr in den Vordergrund bei der Untersuchung der Zielerreichung eines Unternehmens.

Den systematischen Ausgangspunkt für die Teamtheorie formuliert Marschak.¹⁷⁵ Seine Teamtheorie stellt einen der ersten Versuche dar, entscheidungstheoretische Konzepte auf organisationstheoretische Fragestellungen anzuwenden.¹⁷⁶ Marschak definiert „We define a team as a group of persons each of whom takes decisions about something different but who receive a common reward as the joint result of all those decisions“¹⁷⁷ Er geht davon aus, dass alle Mitglieder einer Organisation die gleiche Zielfunktion haben. Opportunistisches Verhalten wird dadurch ausgeschlossen.

Hierzu zeigt Lazear folgende zwei Beispiele: Gibt man einem Team, das nach Öl bohrt und das auf unbedingte Zusammenarbeit angewiesen ist, Kollektivziele, hat dies eine leistungssteigernde Wirkung. Ein Grund dafür ist die Tatsache, dass die Mitglieder des Teams aufeinander angewiesen sind. Ein weiterer Grund ist, dass Trittbrettfahrerverhalten in solch einem Team sofort auffallen und von der Gruppe sanktioniert werden würde. Trittbrettfahrer werden dem Druck der Gruppe ausgesetzt (=“peer pressure“). Wird dagegen einem Team, das keine gegenseitige Kontrollmöglichkeit besitzt, ein Kollektivziel gegeben, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass dieses Mittel seine Wirkung verfehlt und sogar kontraproduktiv sein kann: Trittbrettfahrer sind von der Gruppe nicht mehr identifizierbar, jeder wird versuchen sich auf Kosten der anderen besser zu stellen.¹⁷⁸

¹⁷⁵ Marschak, J.: “Elements for a Theory of Teams”, in: Management Science, Vol. 1 No. 2, Januar 1955, Reprinted in Cowles Foundation Paper 94, S. 2.

¹⁷⁶ Bis heute fließt die Teamtheorie in die Überlegungen der Organisationslehre ein: vgl. z.B. Laux, H./Liermann, F. (2005): Grundlagen der Organisation, Berlin; Bühner, R. (1999): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, München; Frese, E. (1988): Grundlagen der Organisation, Wiesbaden; Kräkel, M. (1999): Organisation und Management, Tübingen.

¹⁷⁷ Marschak, J. (1955): “Elements for a Theory of Teams”, ebd.

¹⁷⁸ Ein gutes Beispiel dafür bietet auch der Sport: Ein Basketballspieler, dessen individuelle Zielvorgabe lautet, mehr Körbe zu werfen, wird entsprechend der Zielsetzung versuchen, möglichst oft auf den Korb zu werfen, um so die Anzahl seiner geworfenen Körbe zu erhöhen. Dies erfolgt allein vor dem Hintergrund die individuelle monetäre Auszahlung zu erhöhen. Das Spiel des Teams wird durch die Aktionen des Einzelspielers kaum positiv beeinflusst werden. Es ist also offensichtlich sinnvoller, dass

Ein erheblicher Vorteil von Unternehmenszielen liegt darin, dass ein Zielsystem formuliert wird, das dann für alle Mitarbeiter eines Unternehmens Gültigkeit besitzt. Das Zielsystem bietet ein Höchstmaß an Transparenz, Prozesskosten und zeitlicher Aufwand sind übersichtlich. Diesen Vorteilen stehen drei Nachteile gegenüber: Zum einen öffnet es Trittbrettfahrern die Türen, d.h. der Angestellte kann seinen persönlichen Input minimieren und darauf spekulieren, dass andere schon einen ausreichend hohen Beitrag für eine hohe Zielerreichung leisten werden. Der zweite Nachteil besteht darin, dass man über Unternehmensziele nicht einzelfallbezogen, also gezielt steuern kann. Als dritter nachteiliger Punkt gilt anzumerken, dass nicht jeder Mitarbeiter Einfluss auf die Erreichung der Zielvorgabe hat.

4.9.3 Die Rolle von Anreizsystemen bei der Implementierung der Unternehmensstrategie

Anreize und Anreizmechanismen spielen vor allem in größeren Unternehmen eine Rolle, in denen Eigentümer (z.B. Aktionäre) und Belegschaft (inklusive Vorstand) voneinander getrennt sind.¹⁷⁹ Durch fehlerhafte Zielvorgaben der Vorstände besteht die Gefahr, dass ein ganzes Unternehmen fehlgesteuert wird. Die oberste Ebene spielt bei den Anreizsystemen daher eine entscheidende Rolle: Sind die Ziele einmal festgelegt, können im Falle einer Kaskadierung der Ziele Fehlsteuerungen in tieferen Hierarchieebenen kaum noch geheilt werden.

Auch bei den mittelständischen Unternehmen und Kleinbetrieben spielen die Anreize eine zentrale Rolle. Aufgrund der Eigentümerstruktur und auch der Unternehmensgröße kann man jedoch davon ausgehen, dass bei kleinen Unternehmen, in denen der Geschäftsführer der Eigentümer ist, Anreize deutlich weniger komplex sind. Zumindest auf Ebene der Geschäftsführung liegt vermutlich eine stärkere intrinsische Motivation vor, im Sinne des Unternehmens zu handeln. Das Management und die Belegschaft kleinerer Unternehmen haben darüber hinaus einen klareren Überblick über die tatsächlichen Vorgänge im Unternehmen als dies in Industrieunternehmen der Fall ist. Dies impliziert, dass bei steigender Unternehmensgröße die Führung zunehmend wichtig wird.

das Team als Gruppe das Ziel erhält „möglichst viele Körbe zu werfen“. Nur dadurch kann das Anreizsystem die Kooperationsbereitschaft, also das Zusammenspiel der Mitspieler fördern.

¹⁷⁹ Vgl. Kapitel: 4.9.1. In Unternehmen, in denen der Geschäftsführer zugleich Eigentümer ist, besteht das Principal-Agent-Problem auf der obersten Hierarchiestufe nicht.

Die Forderung nach einer Verknüpfung von unternehmerischen/strategischen Zielen mit dem Anreizsystem ist beliebig komplex darstellbar. Dies zeigen exemplarisch die nachfolgenden Fragen:

- a) Warum muss man Anreize setzen?
- b) Mit welchen Anreizsystemen kann man Mitarbeiter zu strategisch zielgerichtetem Handeln bewegen?
- c) Welchen zeitlichen Horizont sollen Anreizsysteme haben?
- d) Welche Zielvorgaben sind für die Implementierung einer Strategie sinnvoll?

Ad a) Die Antwort auf diese Frage versucht die Principal-Agent-Theorie zu geben.¹⁸⁰ Die Personalökonomie nutzt die Principal-Agent-Theorie als Erklärungsansatz für das individuelle Verhalten. Darauf bauen dann die Ansätze für eine Gestaltung von Anreizsystemen auf. Entsprechend soll das Setzen von Anreizen in der Praxis in erster Linie dazu dienen, die Leistung (aller Individuen und damit des ganzen Unternehmens) zu erhöhen und die Aktivitäten von Mitarbeitern und Belegschaft auf die vereinbarten Aufgaben und Ziele auszurichten. Damit sollen sie vor allem dazu beitragen die Strategie zu implementieren.

Ad b) Monetäre Anreize, in Form einer erfolgsabhängigen Vergütung, sind eine Möglichkeit, Mitarbeiter zu strategisch, zielgerichtetem Handeln zu bewegen. Zu diesen Anreizsystemen zählen Bonuszahlungen, variable Vergütung oder die klassische Gehaltserhöhung. Darüber hinaus gibt es Anreizsysteme die eine eher indirekt wahrgenommene monetäre Wirkung haben, wie zum Beispiel Weiterbildungen, Incentivereisen oder soziale Zusatzleistungen (Übernahme einer Direktversicherung, betriebliche Altersversorgung usw.).

Ad c) Schwieriger ist es, die Frage nach dem *zeitlichen Horizont* der Zielvorgaben zu beantworten. Hier spielen verschiedene Faktoren eine wichtige Rolle: Da eine Strategie längerfristigen Charakter hat, ist ein Anreizsystem mit längerfristigen Ziele erforderlich. Bei dem Einsatz längerfristige Ziele gibt es jedoch Restriktionen: Zum einen ist es eine Frage des Vergütungssystems. Gewerkschaften in Deutschland kämpfen bislang mit Erfolg gegen eine leistungsbezogene Vergütung. Darüber hinaus gibt es eine natürliche Fluktuation des Personals, die das Setzen von langfristigen Zielen erschwert. Ein weiteres Argument gegen langfristig ausgerichtete Anreizsysteme ist, dass die Anreizwirkung im Laufe der Zeit nachlässt.

Ad d) Unbestritten ist, dass Anreize eine Wirkung haben.¹⁸¹ Setzt man Anreize zur Implementierung einer Strategie ein, dann stellt sich die Frage, *welche Zielvorgaben sinnvoll sind*. Es ist keineswegs immer sichergestellt, dass die Fokussierung der Mitarbeiter auf bestimmte Ziele und Aufgaben auch mit positiven Effekten für das Unternehmen und die Strategieimp-

¹⁸⁰ Vgl. Kapitel 4.9.1. Individualziele und Principal-Agent-Theorie

¹⁸¹ Prendergast, C. (1999): „The Provision of Incentives in Firms“, a.a.O.

lementierung verbunden ist. Ein Konflikt besteht bereits bei der Zuordnung bestimmter Ziele auf Individuen, Teams, Gruppen oder auf alle Mitarbeiter eines Unternehmens, mit denen Ziele vereinbart werden. Je nachdem auf welcher Ebene und in welchem Umfeld man sich bewegt, sind *individuelle* oder *kollektive* Ziele zu bevorzugen.

Gegenwärtig wird in den Ansätzen des Wertorientierten Managements¹⁸² versucht, über Werttreiberbäume die relevanten Werttreiber des Geschäftsmodells/des Unternehmenswertes zu identifizieren. Sind diese Werttreiber identifiziert, wird ein Messparameter definiert, über den die Entwicklung dieses Werttreibers gesteuert und gemonitort werden soll. Dem Vorteil einer wertorientierten Vorgehensweise steht der Nachteil gegenüber, dass die Methode bedingt durch die Identifikation der Werttreiber sowie die Pflege des Systems sehr arbeitsintensiv ist.

Die folgende Abbildung verdeutlicht den Umfang der variablen Vergütung je nach Hierarchieebene und deren Bemessungsgrundlage.

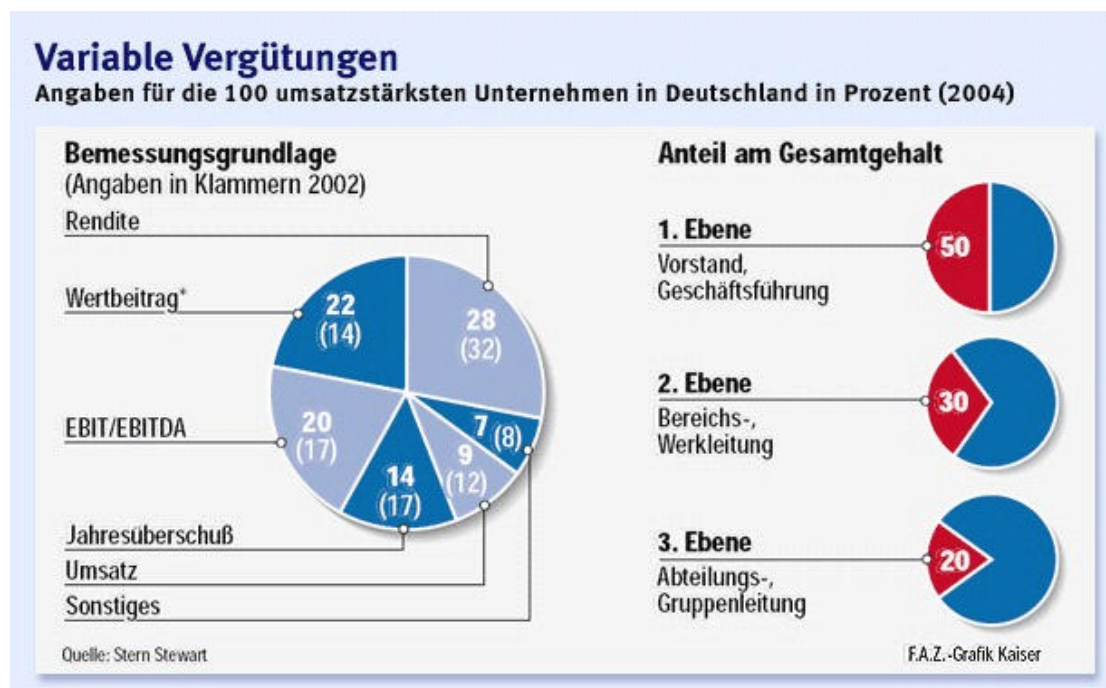


Abbildung 13: Variable Vergütung in Deutschland

Demnach steigt der Anteil der variablen Vergütung mit der Hierarchieebene. Mit steigender Verantwortung steigt also auch die erfolgsabhängige Vergütung. Bemessungsgrundlage sind mit über 90% finanzielle Zielvorgaben. Der Shareholder Value steht bei der Steuerung dem-

¹⁸² Perl, M./Weber, M./Niedernberg, B. : „Economic-Value-Added: Wertorientierte Unternehmensführung und -steuerung – ein Ansatz von Stern Stewart EVA“, in: Fink, D. (2000): Management Consulting Fieldbook, München, S. 249 ff.

nach klar im Vordergrund, während strategische Komponenten eindeutig nachrangig incentiviert werden.

4.10 Balanced Scorecard

Die von Kaplan und Norton entwickelte Balanced Scorecard hat ihren Ursprung in einer Forschungsstudie aus dem Jahr 1990 zum Thema Performance Measurement, deren Beteiligte daran glaubten, dass der alleinige Zugriff auf monetäre Kennzahlen Organisationen an zukünftigen, Wert schöpfenden Tätigkeiten hindert.¹⁸³ Kaplan und Norton gingen dabei von der These aus, dass sich der wirtschaftliche Erfolg einer Unternehmung auf einige wenige Einflussfaktoren zurückführen lässt, welche die Zielfindung und -erreicherung ursächlich begründen. Die traditionell an finanziellen Kennzahlen orientierte strategische Unternehmensführung „wird als eindimensional und die Kennzahlen zudem als vergangenheitsorientiert kritisiert“.¹⁸⁴

Durch die Ausweitung auf nicht monetäre Kennzahlen („weiche Kennzahlen“) wurde zwar der Erkenntnis gestiegener Komplexität in Wirtschaft und sozialem Umfeld – und damit den Anforderungen an das Management– Rechnung getragen, bei den dabei verwendeten nicht-monetären Kennzahlen ging es allerdings um die operative Verbesserung der Produktion und des Vertriebs auf lokaler Ebene. So wurden finanzielle und nicht finanzielle Kennzahlen oftmals verwendet, „um ein taktisches Feedback zu bekommen und die Kontrolle über kurzfristige Operationen zu erhalten“.¹⁸⁵

Bei der BSC geht es nun darum, dass Verantwortliche anhand von nicht-monetären Kennzahlen messen können, „inwieweit ihre Geschäftseinheiten für gegenwärtige und zukünftige Kunden Wert schöpfend arbeiten und inwieweit sie ihre internen Möglichkeiten und Investitionen in Personal, Systeme und Abläufe aufrechterhalten müssen, um in Zukunft ihre Leistung noch zu steigern.“¹⁸⁶

Horváth/Kaufmann fassen zusammen: „Ausgehend von den Kennzahlen der Balanced Scorecard, werden vier erfolgskritische Management-Teilprozesse nach dem Regelkreisprinzip verknüpft:

- Klären und Übersetzen von Vision und Strategie in konkrete Aktionen
- Kommunizieren und Verbinden strategischer Ziele mit Maßnahmen

¹⁸³ Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. (1997): Balanced Scorecard, Stuttgart, S. VII.

¹⁸⁴ Bea, F. X./Haas, J. (2001): Strategisches Management, Stuttgart, S. 190.

¹⁸⁵ Kaplan, R. S./Norton, D. (1997): ebd., S. 8.

¹⁸⁶ Ebd.

- Aufstellen, Planen, Formulieren von Vorgaben und Abstimmen der Initiativen
- Verbessern des Feedbacks und des Lernens¹⁸⁷

Die Balanced Scorecard muss als integratives Managementkonzept verstanden werden: „Zur Steuerung einer Organisation ist es erforderlich, dass aus der Strategie klar formulierte, messbare und kontrollierbare Steuerungsgrößen abgeleitet werden, und diese – in den erfolgsbestimmenden Perspektiven >ausbalanciert< – dem Management, aber auch den Mitarbeitern die Richtung weisen.“¹⁸⁸ Die BSC hat dabei „die Funktion, den gesamten Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozess der Organisation zu gestalten. Durch die vernetzte Mehrdimensionalität der Steuerungsgrößen werden finanzielle Symptome mit den dahinter liegenden Ursachen verknüpft“.¹⁸⁹ Das so konstruierte Managementkonzept „Balanced Scorecard“, soll damit in der Lage sein, Strategien klar zu kommunizieren, zu implementieren und zu kontrollieren.

¹⁸⁷ Horváth, P./Kaufmann, L.: „Balanced Scorecard - Ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien“, in: Harvard Business Manager, 1/2004, S. 9.

¹⁸⁸ Horváth, P. : Vorwort zur deutschen Ausgabe, in: Kaplan, R. S./Norton, D. (1997): Balanced Scorecard, Stuttgart, S. V.

¹⁸⁹ Ebd. Dies findet sich auch im Konzept des Wertorientierten Managements von Stern/Stewart bei der Entwicklung von Werttreiberbäumen zur Identifikation von Werttreibern im EVA-Konzept wieder vgl. dazu Perl, M./Weber, M./Niedernberg, B.: „Economic-Value-Added: Wertorientierte Unternehmensführung und -steuerung – ein Ansatz von Stern Stewart EVA“, a.a.O., S. 249 ff.

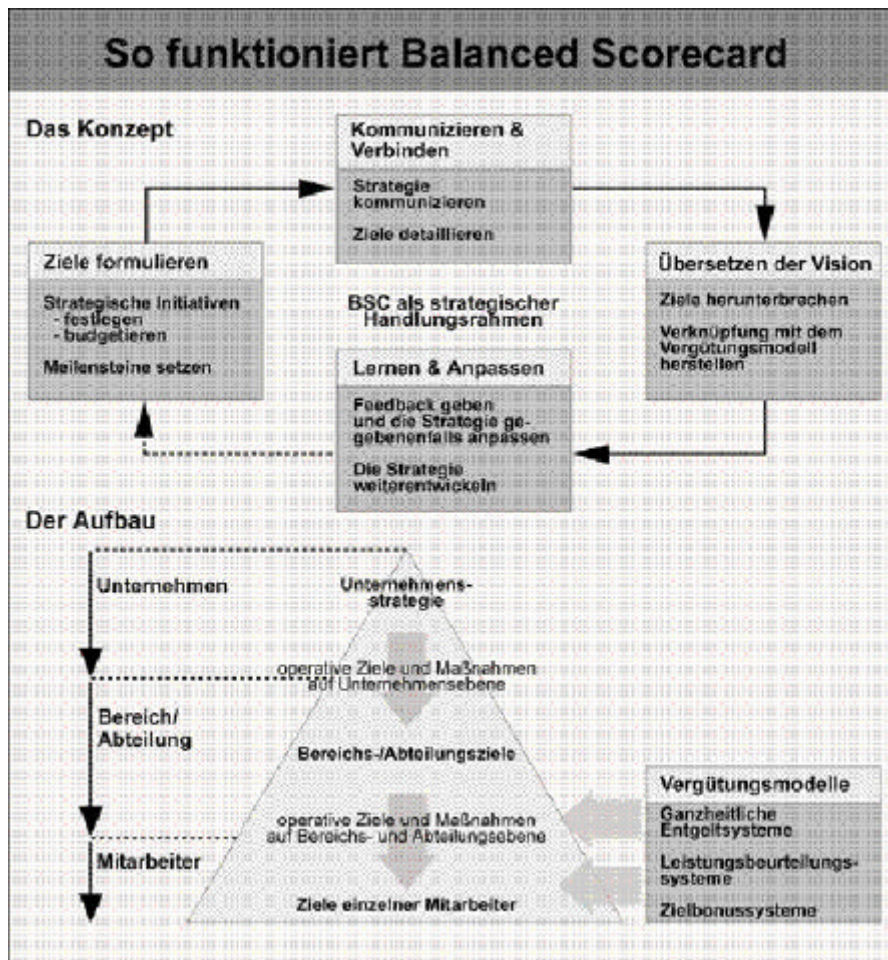


Abbildung 14: Funktionsweise der Balanced Scorecard¹⁹⁰

Kaplan und Norton haben nach den ersten Erfahrungen in der Praxis das Konzept der Balanced Scorecard innerhalb kurzer Zeit zu einem komplexen Führungssystem weiterentwickelt. Mittlerweile findet das Konzept der Balanced Scorecard Anwendung in allen Stufen des Strategieprozesses: Analyse, Formulierung, Planung, Umsetzung und Monitoring. Die Balanced Scorecard ist damit ein prozessübergreifend einsetzbares Instrument.

4.10.1 Ansatz und Zielsetzung

Das Konzept der BSC setzt sich zum Ziel, die Unternehmensstrategie klar zu definieren, sie zu kommunizieren, zu implementieren und das Ergebnis zu kontrollieren. Es deckt damit alle Schritte in einem Strategieprozess ab. Dabei sollte die BSC Vision und Strategie einer Geschäftseinheit in materielle Ziele und Kennzahlen übersetzen können.¹⁹¹ Ausgehend von

¹⁹⁰ Frick, I.: „Balanced Scorecard revolutioniert das altbekannte Kennzahlensystem“, in: Industrieanzeiger, 45/2000, S.22 ff.

¹⁹¹ Kaplan, R. S./Norton, D. (1997): Balanced Scorecard, a.a.O., S. 10.

einer Vision und einer Strategie erfolgt „top down“ ihre ableitende Konkretisierung in vier gegenseitig miteinander verbundenen Systembereichen.

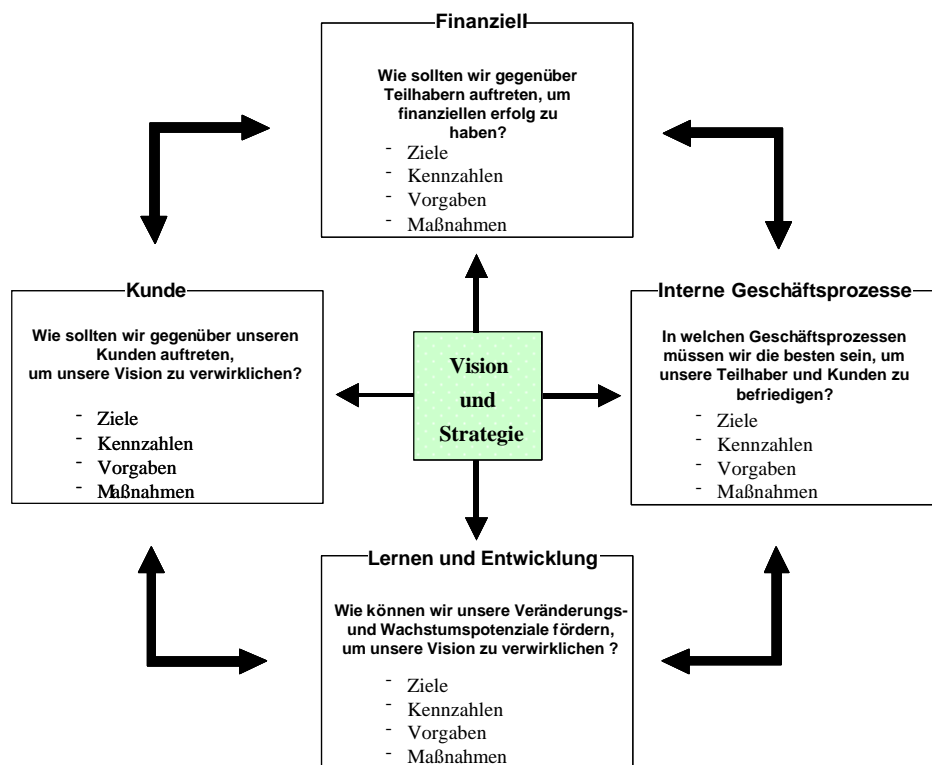


Abbildung 15: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton

Durch die Einbeziehung möglichst vieler Mitarbeiter will man die Energien und Potenziale der gesamten Organisation auf die Erreichung der verschiedenen Ziele ausrichten. Ferner soll durch das Feedback auf allen Ebenen im Sinne der fortlaufenden Zielkontrolle die Möglichkeit zu einem strategischen Lernprozess geboten werden.¹⁹² Voraussetzung für die Anwendung dieses Konzeptes ist, nicht nur aus den Erfahrungen in der Praxis¹⁹³, eine bestimmte Unternehmenskultur. Auch die Urheber des Konzepts weisen darauf deutlich hin.¹⁹⁴ Der integrierte Ansatz ermöglicht neben der konkreten Strategiefindung auch ein hohes Commitment der Führungskräfte, da diese in den Prozess inhaltlich eingebunden sind. Auch die Mitarbeiter erhalten mit der Kommunikation der Ziele eine klare Richtungsvorgabe.

4.10.2 Erfolgsfaktoren für den Einsatz der Balanced Scorecard

Als Managementsystem wird mit der Balanced Scorecard ein integrierter Ansatz geboten, der von der Strategiefindung bis zur Implementierung alle Dimensionen abbildet. Aber auch

¹⁹² Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000): Management, a.a.O., S. 233.

¹⁹³ Vgl. dazu Kapitel 4.12 Praxisbeispiel Deutsche Telekom.

¹⁹⁴ Kaplan, R. S./Norton, D. (1997): Balanced Scorecard, a.a.O., S. 262.ff.

bei diesem Ansatz zeigen sich erst in der Praxis die tatsächlichen Stärken und Schwächen, die in diesem Abschnitt beschrieben werden sollen.

Kaplan/Norton weisen bereits auf die Voraussetzungen für die Implementierung und Anwendung des Konzeptes hin. Folgt man bei der Anwendung der BSC exakt dem Ansatz von Kaplan/Norton, sind nach deren Meinung wenige bis keine Schwächen einer BSC zu erwarten. Allerdings gibt es dazu auch andere Meinungen, nach denen sich die Schwächen der BSC schon im ersten Stadium zeigen und zwar bei ihrer Definition selbst: Unspezifische Zielsetzungen sowie die Formulierung einer BSC von Experten im „stillen Kämmerlein“ mit Zielen, die keine offizielle, von allen Mitarbeitern akzeptierte Gesamtperspektive des Unternehmens widerspiegeln, offenbaren die Schwachpunkte bei der Umsetzung.¹⁹⁵ Weber und Schäffer (1999) bezeichnen die postulierte Verbindung von Strategieentwicklung im kleinen Kreis mit einer top-down Kommunikation sogar als die Achillesferse des BSC-Konzepts.¹⁹⁶

Die Ergebnisse einer Studie der Unternehmensberatung „The Hackett Group“ zeigen, dass die effektivsten BSC's über sechs Gemeinsamkeiten verfügen: Diese sind Focus, Balance, Scope, Audience, Technology und Implementation.¹⁹⁷

Erfolgreiche BSC's sind laut der Hackett-Studie derart gestaltet, dass sie als Entscheidungshilfe für alltägliche Unternehmensentscheidungen dienen. Dabei besteht die Kunst vor allem in der Auswahl der relevanten Werttreiber bzw. Kennzahlen (=Focus). Bei dem erfolgreichen Einsatz von BSC's wird ein Mix aus voraus- und nachlaufenden Indikatoren verwendet, die sowohl mit internen als auch mit externen finanziellen und operativen Kennzahlen verknüpft sind. Hierbei muss beachtet werden, dass dieser „balancierte“ Kennzahlenmix auch die unternehmensspezifischen Anforderungen erfüllt und auf die strategischen Problembereiche zugeschnitten ist (=Balance). Ein weiteres Kriterium ist die Präsentation von wenigen ausgeglichenen Kennzahlen an der Spitze der BSC, die jedoch von anderen Kennzahlen, die einzelne Sachverhalte näher erläutern, unterstützt werden. Diese Kennzahlen müssen bei Datenänderungen regelmäßig auf den neuesten Stand gebracht werden (=Scope). Erfolgreiche BSC's passen sich ihren Adressaten an. Laut Hackett sollte jede BSC die Verantwortung und Angelegenheiten der jeweiligen Adressaten widerspiegeln. Wenn BSC's auch über das Topmanagement hinaus für weitere Mitarbeiter zum Einsatz kommen, so sollten diese BSC's durch zusätzliche BSC's herunter gebrochen werden. Das Gleiche gilt, wenn ein Unterneh-

¹⁹⁵ Radtke, B.: „Der Steuerungsaspekt des Controlling“, Präsentation an der WHU, CTcon GmbH, Oktober 2003, S. 40.

¹⁹⁶ Weber, J./Schäffer, U. (1999): Balanced Scorecard, Advanced Controlling, Band 8, Vallendar, S. 40.

¹⁹⁷ Vgl. Williams, K.: „What Constitutes a Successful Balanced Scorecard“, in: Strategic Finance, Edition November 2004, S. 19.

men in mehreren Geschäftsfeldern aktiv ist (=Audience). Der Bedarf an Aktualität der vom Management geforderten Berichte und Analysen bestimmt das Maß der technologischen Umsetzung effektiver BSC's. Dabei können einfache Excel-Anwendungen genau so zum Tragen kommen, wie komplexe Management-Informationssysteme (=Technology). Bei einem erfolgreichen Einsatz der BSC's werden diese zuerst in einem Bereich eingeführt. Eine Einführung der BSC in anderen Bereichen kann dann nach der Erreichung eines zuvor definierten Zufriedenheitsgrades erfolgen (=Implementation).

Die Entwicklung und spätere Implementierung einer BSC ist in der Regel ein Prozess, dessen Wert schaffende Tätigkeit sich erst nach einer längeren Vorlaufzeit einstellt. Die BSC sollte daher keinem kurzfristigen Erfolgsanspruch unterliegen. Vielmehr ist eine Unterstützung durch das Top Management essentiell: Ohne das Verständnis und den Rückhalt des obersten Managements ist eine erfolgreiche Umsetzung einer BSC nur schwer möglich.

Weitere Schwächen der BSC liegen in der Unterschätzung der Verzahnungsproblematik und in der Vernachlässigung der Kommunikation.¹⁹⁸ Erfolgreiche BSC's zeigen die Verknüpfungen und die logischen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Kennzahlen direkt auf, und fördern so das Verständnis für die Erreichung einzelner Teilziele. Eine umfangreiche Kommunikation innerhalb des Unternehmens ist deshalb sehr wichtig, da Mitarbeiter ohne das nötige Verständnis nicht zur Erreichung bestimmter Unternehmensziele motiviert werden können. Für eine erfolgreiche Planung und Implementierung einer effektiven BSC ist ein funktionsübergreifendes Projektteam sehr wichtig, da so alle relevanten Bereiche möglichst effektiv abgebildet werden können.

Um die Effektivität der BSC zu gewährleisten, darf die einmal entwickelte BSC nicht als eine zementierte Lösung angesehen werden. Sie bildet vielmehr einen flexiblen Ausgangspunkt, der im Laufe der Unternehmensentwicklung weiterentwickelt, verbessert und an neue Umstände angepasst werden kann.

Müller identifiziert rekapitulierend folgende Schwächen der BSC¹⁹⁹:

- Es fehlt eine klare Vorgehensweise zur Verbindung der Strategie mit messbaren Key Performance Indicators (KPI)
- Es besteht die Gefahr zu hoher Komplexität durch zu viele interdependente Verknüpfungen zwischen den KPI's
- Die Ganzheitlichkeit des Ansatzes kann zu fehlender Fokussierung auf den zu erzielenden finanziellen Erfolg führen

¹⁹⁸ Radtke, B. (2003): „Der Steuerungsaspekt des Controlling“, a.a.O., S. 40.

¹⁹⁹ Vgl. Müller, A. (2000): Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, Köln, S. 126ff.

- Anstatt die strategischen Prioritäten des Unternehmens zu beachten, werden nur die vier Scorecard-Dimensionen abgebildet
- Eine ausschließliche Ausrichtung auf das Top-Management vernachlässigt die Führungsstufen, auf welchen die meisten Entscheidungen tatsächlich getroffen werden

Abbildung 16 fasst konzeptionelle Schwächen des BSC Konzeptes zusammen.

Konzeptionelle Schwächen des Balanced Scorecard-Ansatzes	Klare Vorgehensweise zur Verbindung der Strategie mit messbaren Key Performance Indicators (KPI) fehlt
	Gefahr zu hoher Komplexität durch zu viele interdependente Verknüpfungen zwischen den KPI's
	Die Ganzheitlichkeit des Ansatzes kann zu fehlender Fokussierung auf den zu erzielenden finanziellen Erfolg führen
	Anstatt die strategischen Prioritäten des Unternehmens zu beachten, werden nur die vier Scorecard-Dimensionen abgebildet
	Eine ausschließliche Ausrichtung auf das Top-Management vernachlässigt die Führungsstufen, auf welchen die meisten Entscheidungen tatsächlich getroffen werden

Abbildung 16: Konzeptionelle Schwächen des Balanced Scorecard-Konzeptes²⁰⁰

Simon/von der Gathen sehen folgende Schwachpunkte der BSC :²⁰¹

- Fehlendes Know-How zur Steuerung des komplexen BSC Prozesses (etwa Vision und Strategieentwicklung, Auswahl der Ziele, Festlegung von Maßnahmen, und Verantwortlichkeiten)
- Mangelnde Akzeptanz und Commitment bei den Mitarbeitern und beim Top-Management
- Fehlen einer validen Datenbasis über Kunden und Märkte (z.B. Preisbereitschaften, Präferenzen, Segmentgrößen). Somit können keine fundierten, strategischen, kunden- und marktbezogenen Ziele abgeleitet werden
- Verabschiedung von Zielen, die unrealistisch sind und nicht erreicht werden können
- Ungeklärte Verantwortlichkeit für die erarbeiteten Ziele und Maßnahmen, so dass keine Ziel- und Strategiesteuerung stattfinden kann
- Fehlen eines Review Prozesses, so dass kein Soll-Ist-Vergleich und keine Analyse für ein Scheitern der Ziele vorgenommen werden können
- Fehlende oder falsche Incentivierung der Mitarbeiter zum Erreichen der erarbeiteten Ziele

²⁰⁰ In Anlehnung an: Müller, A. (2000): Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, Köln, S. 129.

²⁰¹ Vgl. Simon, H./von der Gathen, A. (2002): Das große Handbuch der Strategieinstrumente, a.a.O.

Beim Konzept der BSC offenbart sich eine Schwäche, die sich wie ein roter Faden durch sämtliche Strategiekonzepte und die Managementliteratur hindurch zieht: Strategisches Management bezieht sich im Sinne der Unternehmensführung auf die Entwicklung von Strategien, Anwendung von Tools und die Führung der Mitarbeiter. Auf die Ausgestaltung des Anreizsystems gerade bei dem letzten der drei genannten Punkte wird jedoch selten bis gar nicht eingegangen. Da Anreizsysteme erwiesenermaßen eine (motivierende oder demotivierende) Wirkung haben, stellen sie ein wichtiges Instrument zur Implementierung der Strategie dar.

4.10.3 Verknüpfung mit dem Anreizsystem

Ein zentraler Punkt im Konzept der Balanced Scorecard ist die Verknüpfung des Managementkonzeptes mit dem Anreizsystem, wodurch eine direkte Verbindung der Strategie bzw. der strategischen Ziele mit der Implementierung hergestellt ist: „Die Anbindung der übergeordneten Strategie an die Tagesarbeit ist dann vollendet, wenn individuelle Anreiz- und Vergütungssysteme mit der Balanced Scorecard verknüpft worden sind.“²⁰² Damit ist das Konzept der Balanced Scorecard von der Strategieformulierung bis zur Implementierung durchgängig.²⁰³

Aus Sicht von Kaplan und Norton spielt die Verbindung zwischen der Balanced Scorecard und dem Anreizsystem in zweierlei Hinsicht eine Rolle: „Zum einen konzentriert sich die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf Messgrößen, die als für die Strategie entscheidend angesehen werden und zum anderen liefert sie den extrinsischen Motivationsaspekt für Mitarbeiter und Organisation, indem sie die Zielerreichung belohnt.“²⁰⁴ Interessant ist das Ergebnis der Hay Studie, auf das sich Kaplan und Norton beziehen. Die Ergebnisse dieser Studie²⁰⁵ zeigen, dass sich die Details der Prämienvergütung stark (innerhalb der befragten Unternehmen) unterscheiden und sich keiner der Ansätze als bevorzugt oder dominierend herausgestellt hat.

²⁰² Kaplan, R. S./Norton, D. (2001): Die strategiefokussierte Organisation, Stuttgart, S. 225.

²⁰³ Mit dem ursprünglichen Ziel ein wirkungsvolles Performance-Measurement-System zu entwickeln, stellt die Balanced Scorecard natürlich auch das mit der Implementierung einhergehende Monitoring sicher.

²⁰⁴ Kaplan, R. S./Norton, D. (2001): Die strategiefokussierte Organisation, a.a.O., S. 227.

²⁰⁵ Vgl. Thompson M. A.: „Using Strategic Rewards as a Cornerstone of the Balanced Scorecard“, Vortrag zur Balanced Scorecard, Collaborative Fachkonferenz, Making Strategy Everyone`s Job: Using the Balanced Scorecard to Align the Workforce, in Cambridge MA am 22. und 23. Juni 1999, aus: Kaplan, R. S./Norton, D. (2001): Die strategiefokussierte Organisation, a.a.O. S. 241.

In Bezug auf die konkrete Ausgestaltung des Anreizsystems bleibt die Theorie zum Konzept der Balanced Scorecard oberflächlich. Explizit stellen sich Kaplan/Norton der Diskussion um die konkrete Ausgestaltung der Anreizsysteme, insbesondere auf Team- und Individualziele. Allerdings fokussieren sich Kaplan/Norton beim Thema Verknüpfung der Vergütung mit der Balanced Scorecard auf die Darstellung von Fallbeispielen.²⁰⁶ Letztlich bleiben Kaplan und Norton auch eine Antwort schuldig: „Was nun die geeignete Mischung zwischen teamorientieren und individuellen Prämien ist, wird noch zu diskutieren sein.“²⁰⁷

4.10.4 Typische Fehler beim Einsatz der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard-Methode führt zwar dazu, dass ein Unternehmen für die wichtigsten Prozesse seines Handelns Kennzahlen entwickelt, die sich regelmäßig beobachten lassen. Wichtiger jedoch ist es, das BSC-Verfahren als Management-Methode zu begreifen, eine Methode, die dazu verhelfen soll, dass die Ziele des Unternehmens auf allen seinen Ebenen – bis hinunter zu den einfachen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – kontrolliert verfolgt werden. Die Erfahrung hat gezeigt, dass charakteristische Fehler den Erfolg des Verfahrens gefährden. Die wichtigsten dieser Fehler sind:²⁰⁸

Zeitdruck: Wichtig ist es, dass die Ziele auf den jeweiligen Ebenen so lange erarbeitet werden, bis sie von allen Beteiligten auch mit Überzeugung vertreten werden können, da die Balanced Scorecard ein von allen Verantwortlichen getragenes Ergebnis sein muss.

Kommunikation: Die BSC ist eine Top-Down-Methode. Oftmals wird dies jedoch verwechselt mit einer vertraulichen Information für Geschäftsführung oder Vorstand. Mangelnde Kommunikation ist ein Fehler, der dem Charakter und der Zielsetzung einer BSC widerspricht.

Maßnahmen und Ziele: Bei der Entwicklung der BSC werden für die vier verschiedenen Dimensionen Ziele formuliert. Aus diesen Zielen werden dann einerseits Maßnahmen abgeleitet, die beschreiben sollen, durch welche konkreten Handlungen die Ziele erreicht werden sollen. Auf der anderen Seite sollen für die Ziele Kennzahlen gefunden werden, die den Fortschritt bei der Zielerreichung messen sollen. Oft werden Kennzahlen auf Maßnahmen und nicht auf Ziele bezogen. Die Verwechslung von Maßnahmen und Zielen ist dabei ein häufig gemachter Fehler.

²⁰⁶ Ebd. S. 227ff. Das Thema „Verknüpfung der Vergütung mit der Balanced Scorecard“ wird auf 14 Seiten behandelt, davon sind neun Seiten Fallbeispiele.

²⁰⁷ Kaplan, R. S./Norton, D. (2001): Die strategiefokussierte Organisation, a.a.O., S. 239.

²⁰⁸ Vgl. <http://www.tse-hamburg.de/> > Arbeitspapiere > Management > BSC > BSCFehler.

Unrealistische Ziele: Ziele können durchaus ambitioniert sein, müssen aber für die jeweils betroffenen Akteure auch erreichbar sein. Sie müssen Aktivitäten beinhalten, die auch im Kompetenzbereich der betroffenen Personen liegen.

Zielkonflikte: Die einzelnen Ziele widersprechen sich, oder sind auf Kosten anderer Ziele zu erreichen. Oft finden sich auch Widersprüche zu anderen Rahmenbedingungen und Prämissen (z. B. Betriebsverfassungsgesetz).

Objektivität bei der Zielerreichung: Über die Beurteilung der Zielerreichung darf in dem betroffenen Personenkreis kein Dissens möglich sein. Wenn es sich nicht um messbare Größen handelt, müssen objektivierbare Bewertungsverfahren gefunden werden.

Software-Lösungen: Bei Softwarelösungen besteht die Gefahr einer falschen Fokussierung, wie auf das Prozessmanagement oder einem Kennzahlenmonitoring. Durchaus mag es Lösungen geben, die den BSC-Prozess punktuell unterstützen können. Keine Software ist jedoch bislang in der Lage, eigenständig eine Strategie und die damit verbundene Ziele zu entwickeln.

4.10.5 Zusammenspiel zwischen der BSC und dem Shareholder-Value-Ansatz

Der BSC und der Shareholder-Value- (SHV-) Managementansatz sind zwei Konzepte zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes. Allerdings unterscheiden sich die Ansätze in der Vorgehensweise, wie dieses Ziel erreicht werden kann. In der gewöhnlichen Ausgestaltung bezieht sich der SHV-Ansatz auf rein finanzielle Kennzahlen, während der BSC-Ansatz auch nicht-finanzielle Größen mit einbezieht. Der Einsatz einer BSC und einer Steuerung z.B. über den Economic Value Added (EVA), müssen sich trotzdem keinesfalls ausschließen, wenn bestimmte Prämissen erfüllt sind. Richtig implementiert, können sich diese beiden Konzepte sogar ergänzen, und so einige der zuvor genannten Schwächen der BSC überwinden. Werden die Verknüpfungen der BSC-Kennzahlen mit den finanziellen Ergebnissen allerdings nicht explizit kenntlich gemacht, kann eine Erreichung derselben unter Umständen nicht zu einer Verbesserung des Shareholder Value führen.²⁰⁹

Wesentliche Kritikpunkte an dem Shareholder-Value-Ansatz werden von Horváth und Kaufmann festgehalten: Bei den im Rahmen des SV-Konzeptes angewendeten Kennzahlensystemen, wie z. B. Economic Value Added (EVA), Economic Profit (EP), Added Value (AV) oder Cash Value Added (CVA) fehlt es an Methodensicherheit: Diese Residualgewinnkon-

²⁰⁹ Vgl. Buttonwood Group, LLP: "What Exactly Is a Best Practice?", Januar 2004, S. 42.

zepte unterscheiden sich hinsichtlich der verwendeten Erfolgs- und Vermögensgrößen. Einen weiteren Kritikpunkt sehen Horváth und Kaufmann in dem von ihnen festgestellten Umstand, dass der Shareholder Value in Kontinentaleuropa ein negatives Image hat und in vielen Unternehmen als schwer kommunizierbar erwiesen hat.²¹⁰

4.10.5.1 Shareholder Value Management mit dem Economic Value Added

Das Ziel des Shareholder-Value-Ansatzes ist es, den Barwert aller zukünftigen EVA zu maximieren. Das Konzept des EVA wurde 1991 von der New Yorker Unternehmensberatung Stern Stewart & Co. als Konzept zur Führung und Bewertung von Unternehmen entwickelt. Stewart definiert den EVA als „operating profit less the cost of all capital employed to produce those earnings“.²¹¹ Der EVA ist eine Messgröße, die es Managern erlaubt festzustellen, ob ihre Entscheidungen den Wert des Unternehmens steigern oder reduzieren. Technisch wird der EVA gewöhnlich aus dem Net Operating Profit after Tax minus dem Produkt aus eingesetztem Kapital und Kapitalkosten berechnet. Der Einsatz der EVA Kennzahl als Führungsinstrument eignet sich vor allem in integrierten Konzernstrukturen zur Steuerung an der Unternehmensspitze. Durch die Verdichtung der einzelnen Teilergebnisse behält das Top Management den Überblick, ob der Unternehmenswert gesteigert wird. Allerdings gibt es auch Einschränkungen für den Einsatz des EVA. Der EVA ist eine Gesamtmessgröße der Unternehmensleistung.²¹² Aus diesem Grund ist es schwierig das mittlere Management mit dem EVA zu incentivieren, da sehr viele Faktoren in die Berechnung des EVA einfließen, die es nicht beeinflussen kann (z.B. die Kapitalkosten). Des Weiteren eignet sich der EVA besonders gut für Geschäftseinheiten, die relativ autonom im Konzernverbund tätig sind. EVA als finanzielle Spitzenkennzahl schafft es auch in Konzernen mit heterogenen Geschäftsfeldern eine einheitliche Konzernsteuerung zu ermöglichen. Sobald jedoch verschiedene Geschäftseinheiten (EVA Center) eng miteinander verwoben sind und miteinander interagieren, hängt die Höhe des EVA zunehmend von Transferpreisen und der Allokation des Overheads ab. Dies schwächt die Aussagekraft und die Motivationswirkung der Kennzahl.²¹³ Doch der Einsatz von EVA birgt eine weitere Gefahr: Die Steigerung des aktuellen EVA zu Lasten von zukünftigen EVA. Die wertorientierte Kennzahl EVA ist in ihrer ursprünglichen Form ein einperiodiger ex post-orientierter Ansatz. Sie gibt eine Leistungsbeurteilung für die aktuelle oder vergangene Periode ab. Falls finanzielle Boni für das Management sich nun jedoch auf den

²¹⁰ Horváth, P./Kaufmann, L.: „Balanced Scorecard - Ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien“, in: Harvard Business Manager, 1/2004, S. 7 f.

²¹¹ Vgl. dazu Perl, M./Weber, M./Niedernberg, B.: „Economic-Value-Added: Wertorientierte Unternehmensführung und -steuerung – ein Ansatz von Stern Stewart EVA“, in: a.a.O., S. 249 ff.

²¹² Vgl. O'Byrne, S. F./Young, S. D. (2001): EVA and Value-Based Management – A Practical Guide to Implementation, New York, S. 270.

²¹³ Vgl. O'Byrne, S. F./Young, S. D. (2001): EVA and Value-Based Management, a.a.O., S. 270.

EVA der vergangenen Periode beschränken, so hat das Management einen Anreiz kurzfristig erfolgswirksame Entscheidungen zu treffen, die sich zu Lasten der langfristigen Leistungsfähigkeit auswirken. Beispiele hierfür wären die Verschiebung von nötigen Investitionen oder die Streichung von Personalentwicklungsmaßnahmen.

Dieses Problem kann gelöst werden, indem man voraus laufende EVA-Treiber identifiziert, die zukünftige EVA determinieren. In technologieorientierten Unternehmen, in denen Innovationen zur Steigerung des Marktanteils notwendig sind, sind z.B. Innovationskennzahlen ein guter Indikator für zukünftige EVA.²¹⁴ Um langfristig die Steigerung des Unternehmenswertes sicherzustellen, kann ein Unternehmen demnach einen Teil der erfolgsabhängigen Vergütung seiner Manager an vorauslaufende Kennzahlen für zukünftige EVA knüpfen. Daraus resultiert ein ausgeglichenes Performance Measurement System mit finanziellen und nicht-finanziellen, vorauslaufenden und nachlaufenden Kennzahlen mit der wertorientierten Kennzahl EVA an der Spitze. Dies bietet die Chance für eine Synthese von BSC und EVA.

Die Unternehmensberatung A.T. Kearney hat herausgefunden, dass am Ende des Zeitraums Januar 1998 bis Mai 2005 die Kurse der Unternehmen, die sich am Economic-Value-Added (EVA) orientieren, um rund 10 Prozent niedriger lagen, als die der Vergleichsgruppe.²¹⁵ Dabei stellte sich auch heraus, dass sich die Position der untersuchten Unternehmen nach der EVA-Einführung im Durchschnitt verschlechtert hat. Auch wenn es sehr gewagt scheint, die Performance eines Unternehmens allein am Messinstrument festzumachen, wird dennoch gezeigt, dass die Orientierung am EVA auch nicht zu einer Verbesserung geführt hat. Als wesentliche Schwachstelle wird dabei die Verankerung des EVA in den Zielvereinbarungen des Managements genannt: Um den EVA-Wert kurzfristig zu steigern (und so zu einer möglichst hohen Zielerreichung zu gelangen), werden vor allem die Investitionen gekürzt. Dadurch werden aber künftige Wachstumschancen verringert und so Umsatzpotenziale reduziert. Als Folge nimmt die Bewertung der Aktie ab und der EVA sinkt. Abhilfe kann geschaffen werden durch eine umfassende Wachstumsstrategie, wobei es auch darum geht, die zur Strategie passenden Kennzahlen- und Entlohnungssysteme einzuführen.

4.10.5.2 Integration des EVA in die BSC

In der Literatur herrscht Uneinigkeit, ob sich der BSC und der SHV-Management Ansatz miteinander verknüpfen lassen. Die Meinungsunterschiede beruhen auf einem grundlegend unterschiedlichen Verständnis der Unternehmensführung. Die Anhänger eines Stakeholder-Ansatzes sind der Überzeugung, dass nur durch die Zufriedenstellung aller Stakeholder, wie

²¹⁴ Ebd., S. 271.

²¹⁵ Kröger, F. (2005): „EVA vernichtet Werte“, in: Harvard Business Manager vom 26.7.2005.

Kunden und Mitarbeiter, der Unternehmenswert langfristig gesteigert werden kann, und so auch die Shareholder für das Unternehmen gewonnen werden können.²¹⁶ Sie glauben, dass das „Balanced-Scorecard-Konzept die Möglichkeit eröffnet, mit seinen verschiedenen Perspektiven und qualitativen Einflussfaktoren die Interessen verschiedener Stakeholder in ein Managementsystem zu integrieren“.²¹⁷ Da der SHV-Ansatz rein auf die Maximierung des Aktionärsvermögens abziele, sei eine Verknüpfung mit dem BSC-Ansatz „von vorneherein zum Scheitern verurteilt“.²¹⁸ Im Gegensatz dazu sehen die Anhänger des SHV-Ansatzes das oberste Ziel für ein wertorientiertes Unternehmen darin, den Barwert der zukünftigen EVA zu maximieren. Sie sehen es sogar als eine Gefahr an, wenn die BSC versucht, die Interessen der Kunden, Mitarbeiter, etc. gegenüber den Interessen der Shareholder auszubalancieren. Letztendlich sollten Investitionen in Zuliefererbeziehungen, Mitarbeiter, Kundenbeziehungen usw. nicht ihrer selbst wegen getätigt werden. Sie seien viel mehr nötig, um das ultimative Ziel zu erreichen, Wert für die Anteilseigner zu schaffen.²¹⁹ Folgt man dem zuletzt genannten SHV-Ansatz, so sollte eine enge Verknüpfung von BSC- und SHV-Ansatz angestrebt werden, was von vielen Autoren gefordert wird.²²⁰ Wie bereits gezeigt wurde, reicht die vergangenheitsorientierte Kennzahl EVA zur wertorientierten Steuerung nicht aus, da nicht-finanzielle Kennzahlen ein besserer Indikator für zukünftige EVA sind. Die BSC ist ein exzellentes Instrument, um diese Hauptwerttreiber zukünftiger EVA zu identifizieren.²²¹ Eine Synergie von EVA und BSC könnte demnach so aussehen, dass EVA als Spitzenkennzahl in der finanziellen Perspektive der BSC verankert wird. So wird sichergestellt, dass durch den Ursache-Wirkungs-Zusammenhang innerhalb der BSC alle weichen Faktoren auf das Ziel der Steigerung des Unternehmenswertes ausgerichtet werden (Abbildung 17).

²¹⁶ Vgl. Roventa, P.: „Shareholder Value aus der Sicht der Holding. Einsatzmöglichkeiten, Fallstricke und Anwendererfahrungen“, in: Höfner, K./Pohl, A. (Hrsg.) (1994): Wertsteigerungs-Management. Das Shareholder-Value-Konzept: Methoden und erfolgreiche Beispiele, Frankfurt a.M., S. 196.

²¹⁷ Müller, A., (2000): Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, Köln., S. 47.

²¹⁸ Ebd., S. 47.

²¹⁹ Vgl. O'Byrne, S. F./Young, S. D. (2001): EVA and Value-Based Management, a.a.O., S. 301.

²²⁰ Vgl. Horváth, P./Kaufmann, L.: „Balanced Scorecard - Ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien“, a.a.O., S. 44.

²²¹ Vgl. O'Byrne, S. F./Young, S. D. (2001): EVA and Value-Based Management, a.a.O. S. 291.

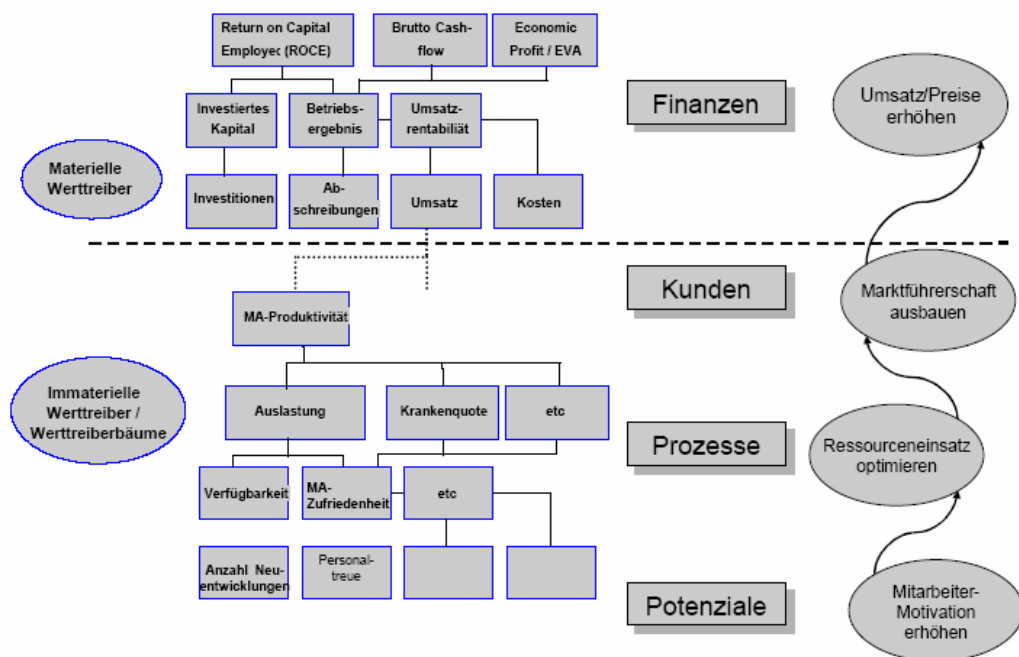


Abbildung 17: Kausalzusammenhänge in einer typischen BSC mit EVA als Spitzenkennzahl²²²

Aus den bereits genannten Problemen der EVA Steuerung auf unteren Managementebenen eignet sich diese Ausgestaltung der BSC vor allem auf Konzern- und Geschäftseinheitsleitungsebene. Brunner et al. nennen diese Form der BSC "Value Scorecard" und definieren sie als "Management- und Reportinginstrument zur systematischen und fokussierten Steuerung des gesamten Unternehmens (Konzern, Geschäftsbereich, Prozesse, Teams, Mitarbeiter) mittels wertorientierter Kennzahlen".²²³ Abschließend lässt sich feststellen, dass die gesamte strategische Planung in einen einzigen Prozess integriert werden sollte, der sowohl Treiber für den aktuellen EVA als auch Treiber für zukünftige EVA berücksichtigt.

4.10.6 Praxiseinsatz der BSC

Eine Studie der Unternehmensberatung Horváth & Partners²²⁴ hat den Erfolg der BSC in der Praxis untersucht. An der Studie nahmen 100 Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz teil. Die zentralen Ergebnisse der Studie waren zum einen, dass sich Unternehmen, die mit der BSC arbeiten, erfolgreicher fühlen als ihre Wettbewerber. Die Frage,

²²² Vgl. Kaub, M./Schaefer, M. (2002): Wertorientierte Unternehmensführung, verfügbar unter: www.boeckler.de/pdf/mbf_wertor_untfuehrung.pdf, abgerufen am 26.03.2005.

²²³ Brunner, J. (1999): Value-Based Performance Management. Wertsteigernde Unternehmensführung: Strategien - Instrumente - Praxisbeispiele, Wiesbaden.

²²⁴ Vgl. Horváth & Partners (2003): Studie „100 mal Balanced Scorecard“. verfügbar unter: www.horvath-partners.com/hp3/1709153/1873341.html, abgerufen am 15.04.2005.

auf welche Kennzahlen die BSC einen positiven Einfluss ausübt, beantworteten die Unternehmen folgendermaßen (Abbildung 18):

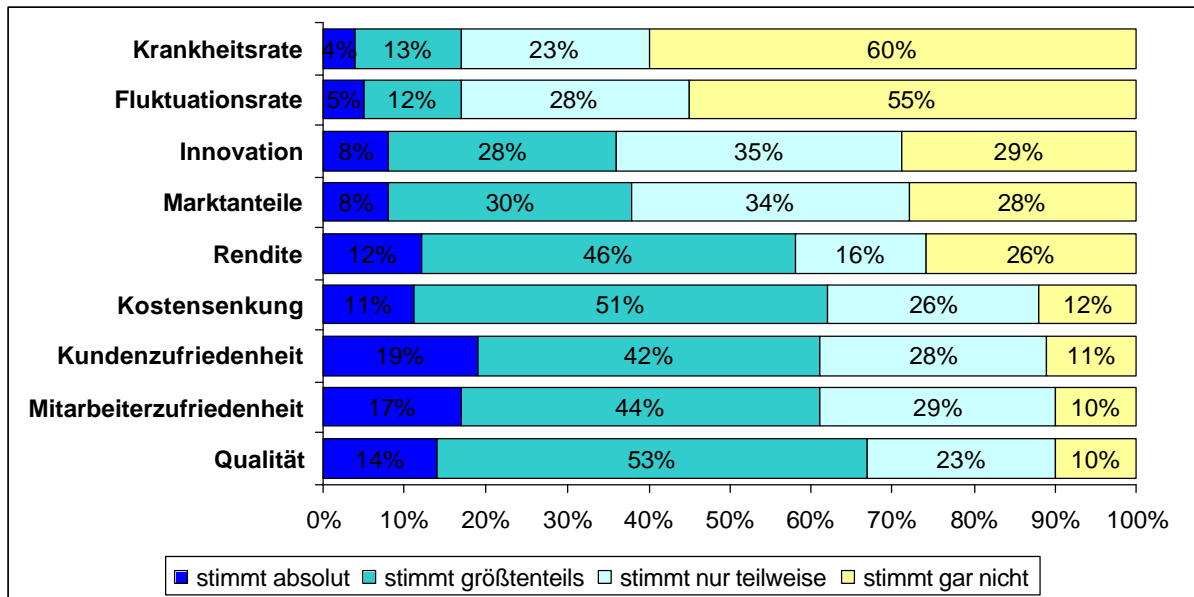


Abbildung 18: Positiver Einfluss der BSC-Anwendung auf Kennzahlen ²²⁵

Des Weiteren konnte in der Studie ermittelt werden, dass der wesentliche Grund für die Einführung einer BSC die Verbesserung der Strategierealisierung ist. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Schaffung eines gemeinsamen Strategieverständnisses. Die Verbesserung des strategischen Lernens spielt in den Augen der befragten Unternehmen eher eine untergeordnete Rolle. Ausgehend von den Ergebnissen der Studie gibt die Unternehmensberatung weiterhin Handlungsempfehlungen für die Praxis diejenigen Punkte betreffend, die größere Probleme bzw. ein Fehlverhalten aufwerfen. Hierzu gehören u.a. „eine systematischere und konsequentere Verknüpfung der Strategieentwicklung mit der BSC, ein professioneller Einsatz von Strategy Maps, die Messung von immateriellen Faktoren [und] die Suche nach einer adäquaten Softwarelösung“ ²²⁶.

²²⁵ Ebd.

²²⁶ Ebd.

4.11 Beyond Budgeting

Das Budget zu erstellen fördert den Minimalismus. Man versucht immer das niedrigste aus dem Menschen herauszuholen, weil jeder darum verhandelt, die niedrigste Zahl zu erreichen.

*Jack Welch, Ex-CEO General Electric*²²⁷

Umfragen zufolge sind Manager oftmals unzufrieden mit dem Budgetierungsprozess. Dies hängt an den Faktoren Ressourceneinsatz, Effizienz und Nutzen. Darüber hinaus führten fixe Zielvorgaben zu unerwünschtem und zum Teil auch unehrlichem Verhalten. Genau hier setzt der Ansatz des Beyond Budgeting an. Gefordert wird ein Verzicht auf den Budgetplanungsprozess bis hin zur vollständigen Abschaffung des Budgets.

Die Kritikpunkte an der Budgetierung sind vielfältig. Im Hinblick auf den Prozess kommt es gerade im Rahmen von Budgetverhandlungen oft zu unerwünschten Verhaltensweisen des Agenten bzw. „Zielempfängers“. Zielvereinbarungen, die im Rahmen der variablen (meist kurzfristigen) Vergütung getroffen werden, sind ein in Wissenschaft und Praxis anerkanntes Instrument. Die Zielvereinbarungen für das Folgejahr leiten sich überwiegend ab aus den (finanziellen) Zielen, die im Rahmen des Budgets für das Folgejahr festgelegt worden sind. Der Nachteil dabei ist, dass dieser Umstand bereits bei der Budgetplanung und -festlegung zum Tragen kommt: Das Budget wird dann nicht mehr im Sinne des Unternehmens festgelegt, sondern richtet sich nach den Interessen der Zielgeber und Zielempfänger. Der Zielempfänger wird so verhandeln, dass das Budget möglichst niedrig festgelegt wird, um ex ante eine möglichst hohe Zielerreichung, die ja an das Budget gekoppelt ist, sicherzustellen: Die Zielempfänger (=Agenten) haben ein natürliches Interesse daran, ihre Ziele zu erreichen, und sogar zu übertreffen, da sich dies direkt monetär positiv für sie auswirkt. Dies ist natürlich immer dann eher möglich, wenn die Budgets möglichst niedrig liegen, also in jedem Fall für den Agenten erreichbar erscheinen. Wird das Budget im Sinne des Agenten beschlossen, besteht die Gefahr, dass er seine Anstrengungen unter Abwägung von Kosten und Nutzen (individuelle Kostenfunktion) auf das erforderliche Maß begrenzt.

In Bezug auf den Agenten sind folgende Handlungsweisen zu erwarten, die auch als Kritikpunkte an der Budgetierung angesehen werden können:

- Der Agent wird versuchen Ziele zu verhandeln, bei denen er am Jahresende mit einer im Vergleich zu Kollegen bzw. potenziellen Wettbewerbern guten Leistung abschnei-

²²⁷ Loeb, M.: „Jack Welch Lets Fly On Budgets, Bonuses, and Buddy Boards“, in: Fortune Magazine, 29.3.1995, S. 73.

det. Ziel ist dabei die Erweiterung des Verantwortungs- und Einflussbereichs bzw. eine Beförderung.

- Er wird versuchen, Ziele so zu verhandeln, dass er in jedem Fall den höchstmöglichen Bonus erreichen wird. Dies kann Fehlsteuerungen zur Folge haben.
- Der Agent wird versuchen, sein Budget zu maximieren. Einerseits um sich einen möglichst großen Teil der Ressourcen zu sichern, aber auch um die Kürzungen vorwegzunehmen²²⁸. Gleiches gilt umgekehrt für die Einnahmenseite.
- Um sein Budget für die Folgeperiode zu sichern, liegt es im Interesse des Agenten, seine Ressourcen im Budgetzeitraum voll auszuschöpfen. Hat er weniger verbraucht wird er – ohne stichhaltige Argumente – auch weniger für die Folgeperiode zugewiesen bekommen. (Anreize in der Praxis das Budget über zu erfüllen wirken dabei wieder auf den Planungsprozess, in dem das Ziel des Agenten nur sein kann, möglichst niedrige Ziele auszuhandeln.)
- Auch auf der Einnahmenseite gibt es ein berechtigtes Interesse des Agenten seine Ziele nicht über zu erfüllen. Konsequenz kann sein, dass die Messlatte im Folgejahr noch ambitionierter angesetzt wird.
- Der Agent wird risiko-avers, da Risiken nicht explizit im Budget ausgewiesen sind. Wird ein Risiko übernommen und kommt es zu einem Misserfolg, wird der Agent durch niedrigere Boni sogar „bestraft“.

Die Problemstellung wird auch in der Wirtschaftstheorie und -politik im Rahmen der Diskussion um die Budget maximierenden Bürokraten²²⁹ und den Staat als Leviathan²³⁰ (also in der Absicht ständiger Ausweitung seiner Tätigkeit z.B. über Steuereinnahmen) behandelt.

Ein weiterer Kritikpunkt an der Steuerung über Budget durch eine Verknüpfung mit den Zielen ist, dass in erster Linie eine interne Sichtweise vermittelt wird. Die externe Sichtweise und damit der Wettbewerbsgedanke, der eine wesentliche Anreizwirkung besitzt, kommt dabei nicht ins Spiel.

²²⁸ Ein Beispiel sind auch die Tarifparteien auf dem Arbeitsmarkt: Jedes Jahr werden Lohnforderungen der Gewerkschaften gestellt, die deutlich über der Produktivität liegen. Umgekehrt werden die Arbeitgeberverbände nicht müde, Jahr für Jahr anzukündigen, dass Nullrunden erforderlich sind, um den Standort zu sichern. Beide Forderungen werden unverzüglich als indiskutabel abgelehnt. Am Ende der Verhandlungen steht dann Jahr für Jahr ein Kompromiss.

²²⁹ Niskanen, W. A. (1971): *Bureaucracy and Representative Government*, Chicago, New York.

²³⁰ Brennan, G./Buchanan, J. (1980): *The Power to Tax. Analytical Foundations of Fiscal Constitution*, Cambridge u.a.

Aufbauend auf der vielseitigen Kritik an der Budgetierung aus der Praxis²³¹ haben Jeremy Hope und Robin Fraser im Rahmen des Beyond Budgeting Round Table (BBRT), einer Initiative des CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing International), mit dem Beyond Budgeting Ansatz eine radikale Abkehr von der bisher bekannten Budgetierungspraxis entwickelt. Sie vertreten die Ansicht, dass Budgets – und damit verbunden der Budgetierungsprozess – in einer dynamischen, sich sprunghaft verändernden Umwelt auf Grund ihrer Inflexibilität, hohen Ressourcenbindung und exorbitanten Kosten das Unternehmen in seiner Entwicklung eher hemmen als unterstützen.²³² Diese Tatsache wird von einer Benchmarkstudie der Hackett Group²³³ bestätigt, wonach der Budgetierungsprozess durchschnittlich vier bis fünf Monate dauert, mehr als 25.000 Manntage²³⁴ pro Milliarde US-Dollar Umsatz beansprucht und ein Unternehmen wie General Motors somit ca. 1,2 Milliarden US-Dollar pro Jahr kostet.

4.11.1 Intension des Beyond-Budgeting-Ansatzes

Das Beyond-Budgeting-Modell hat seinen Ursprung in Fallstudien skandinavischer und kontinentaleuropäischer Unternehmen, die bereits ganz oder weitgehend ohne Budgets arbeiteten. Verfeinert wurde das Modell durch Erkenntnisse aus Interviews, Expertengesprächen, praktischen Erfahrungen und Diskussionen des Beyond Budgeting Round Table (BBRT). Das Ergebnis ist die Entwicklung eines im Grundsatz neuen, auf Flexibilität und radikaler Dezentralisierung ausgerichteten ganzheitlichen Steuerungsinstruments.²³⁵ Die Planung bleibt zwar bestehen, übernimmt aber eine andere Rolle.²³⁶ Darüber hinaus hinterfragt Beyond Budgeting auch die gängige Praxis der Zielvereinbarungen und Anreizsysteme.²³⁷

²³¹ z.B. Bob Lutz (Ex-CEO, Chrysler): „Die Budgetierung ist eher ein Instrument der Repression als der Innovation.“ Zitiert nach: Price Waterhouse Financial and Cost Management Team: CFO, 1997, S. 84, oder auch: Jan Wallander (Ehrenpräsident Svenska Handelsbanken): „Die Budgetierung ist ein unnötiges Übel“, zitiert nach: Hope, J./Fraser, R. (2003): Beyond Budgeting, Boston, a.a.O., S. XII und Jack Welch (Ex-CEO, General Electric): „Die Budgetierung ist der Ruin der amerikanischen Unternehmenswelt“, Zitiert nach: Marchall, Loeb (Jack Welch). (1995): Lets Fly on Budgets, Bonuses and Buddy Boards, in: Fortune, May 29th, 1995, Vol 131, Iss. 10, S. 145ff.

²³² Vgl. Hope, J./Fraser, R. (2003): Beyond Budgeting, a.a.O., S. 5f.

²³³ Vgl. Hackett Benchmarking Solutions, zitiert nach: Neely, A./Sutcliffe, M./Heyns, H. (2001): Driving Value Through Strategic Planning and Budgeting, London, S. 1.

²³⁴ Anzahl der Arbeitstage, die eine Person zur Vollbringung einer Aufgabe benötigt.

²³⁵ Vgl. Pfläging, N. (2003): Beyond Budgeting, Better Budgeting, München, S. 84.

²³⁶ Vgl. Hope, J./Fraser, R. (2003): Beyond Budgeting, a.a.O., S. XXII., S. 46.

²³⁷ Ebd., S. VII.

Das Modell hat den Anspruch auf die „Befreiung fähiger Menschen von den Ketten des Top-Down Leistungsvertrages [...] sie dazu befähigen, die Wissensressourcen der Organisation zu nutzen, um auf profitable Weise Kundenzufriedenheit zu erreichen und konsistent den Wettbewerb zu übertreffen.“²³⁸ Ziel ist demnach, die Anpassungsfähigkeit der Organisation zu steigern, um das gesamte intellektuelle Potential der Mitarbeiter dem Unternehmensprozess zur Verfügung zu stellen. Es soll ein Ambiente geschaffen werden, das die unternehmerischen Instinkte der Mitarbeiter weckt, um somit eine verbesserte Unternehmensleistung zu erbringen.²³⁹ Schlussfolgernd aus den Fallstudienuntersuchungen des BBRT lassen sich diese genannten Ziele durch zwölf Grundsätze zur Gestaltung eines flexiblen Prognose-, Koordinations- und Motivationskonzepts erreichen. Diese teilweise eng miteinander verbundenen und daher etwas überlappenden zwölf Grundsätze können wiederum in zwei Gruppen unterteilt werden, von denen sich die eine auf Unternehmensführung, -kultur und -struktur bezieht, die andere den Management- und Controllingprozess betrifft.

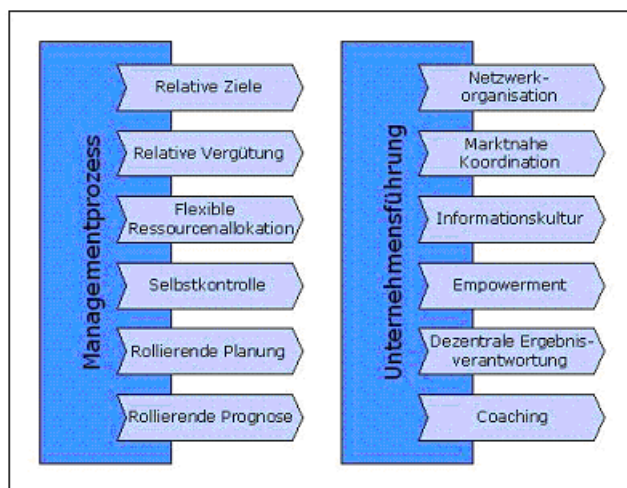


Abbildung 19: Die Grundsätze des Beyond Budgeting Konzepts

Die Unterteilung in diese beiden Gruppen impliziert die Trennung zwischen Steuerung und Führung, allerdings mit einer etwas anderen und zum Teil neuen Schwerpunktsetzung als in den anderen Managementansätzen²⁴⁰, in denen relative Ziele, oder z.B. Empowerment keine so wichtige Rolle spielen.

²³⁸ Ebd., S. 440.

²³⁹ Vgl. Irle, M.(2004): No Budget, S.67

²⁴⁰ Vgl. Kapitel 3.4 Führungs- und Steuerungsfunktion des Managements.

4.11.2 Prinzipien der adaptiven Prozesse

Die sechs Grundsätze zum Managementprozess mit adaptiven Prozessen werden in den folgenden Kapiteln erläutert.

4.11.2.1 Relative Zielvorgaben

Im Vergleich zur traditionellen Budgetierung handelt es sich bei der mittel- bis langfristigen Zielvorgabe nicht um fixierte, von oben festgelegte Budgetziele, sondern um relative Ziele, die auf einem internen oder externen Leistungsvergleich beruhen.²⁴¹ Hierdurch passen sich die Ziele ständig selbst, auch an unvorhersehbare Markt- und Umweltveränderungen an und bleiben damit realistisch, ambitioniert und motivierend. Als Beispiel für die Implementierung relativer Ziele gilt die schwedische Svenska Handelsbank AB, in deren Geschäftsbericht darauf hingewiesen wird, dass "the person who is responsible must be able to compare his or her performance, not with something unreal like a plan or a budget, but with something tangible such as a result achieved by people with similar responsibilities over the same period of time."²⁴²

Bei der Steuerung über Budgetziele, kommt es immer wieder zu Diskussionen in Bezug auf Zielanpassungen aufgrund von unternehmensexternen Effekten. Bei der Steuerung über relative Ziele gilt es den Benchmark zu schlagen, und der bewegt sich mit dem Markt. Ziel kann also sein in einem Markt Wachstumsführer zu sein. Die relative Zielvorgabe besagt: „Stärker wachsen als die Wettbewerber“. Eine budgetbezogene Zielvorgabe sagt dagegen: „Wachstum um X%“, die zum Zeitpunkt der Zielfestlegung auf Basis der Markt und Wettbewerbsprognosen durchaus den stärksten Marktanteilsgewinn zum Ziel hat. Wenn nun der Markt aber deutlich stärker wächst als angenommen, dann ist das Ziel „Wachstum um X%“ eventuell nicht mehr ambitioniert genug. Ob also dieser Prozess das Ergebnispotenzial eines Unternehmens ausschöpft ist fraglich.²⁴³

4.11.2.2 Relative, teambasierte Vergütung

Die Leistung des Gesamtunternehmens und der Teams stehen beim Beyond Budgeting im Vordergrund. Auf diese Weise soll der Informationsaustausch gefördert und eine bessere

²⁴¹ Vgl. Bunce, P./Fraser, R./Hope, J: Beyond Budgeting – The Barrier Breakers, in: Horváth, P. (Hrsg.) (2003): Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart, S.55-73. 73.

²⁴² Grönstedt, L. (2002): "The Group Chief Executive's Comments", in Svenska Handelsbanken Annual Report 2001, Stockholm, S. 3.

²⁴³ Vgl. Hope, J./Fraser, R. (2003): Beyond Budgeting, a.a.O., S. 19.

koordinierte Zusammenarbeit erreicht werden. Die ex-post-Leistungsbewertung orientiert sich an der im Voraus festgelegten und kommunizierten relativen Schlüsselkennzahl. Der Organisationserfolg wird also durch einen ganzjährigen Leistungsanreiz erzeugt, da unterjährig niemand in der Lage ist zu beurteilen, wie gut oder wie schlecht das eigene Team im Verhältnis zum Wettbewerb steht.²⁴⁴

Dieser Ansatz zeigt zwar den Trend in Richtung Teamarbeit, allerdings bleibt es bei einem Ansatz, in dem eine konkrete Ausgestaltung der Zielsystematik fehlt. Diese ist wiederum abhängig von der Unternehmensorganisation. Bei einer einheitlichen Systematik sind Trittbrettfahrerprobleme sowie Leistungseinbußen jedoch vorprogrammiert.²⁴⁵

4.11.2.3 Flexible Ressourcenallokation und Selbstkontrolle

“Make resources available to operations when required at a fair cost, don’t allocate them from the center.”²⁴⁶ Getreu diesem Grundsatz trifft der operative Manager vor Ort innerhalb eines definierten Handlungsrahmens die Entscheidungen über benötigte Ressourcen, um so rasch auf flexible Wünsche des Marktes reagieren zu können. Gleichzeitig ist er aber auch für getätigte Investition verantwortlich und wird an deren Entwicklung gemessen. Damit soll eine Ressourcenverschwendung vermieden werden.²⁴⁷ Die Investitionsplanung wird gekoppelt an Werttreiber und strategische Initiativen und Maßnahmen. Die Ressourcenverteilung erfolgt damit strategiefokussiert und ist nicht gebunden an funktionale oder abteilungsbezogene Budgets.²⁴⁸

Das Beyond Budgeting beinhaltet den Übergang von der Fremdkontrolle zur Selbstkontrolle. Dieser Vorgang bedeutet allerdings nicht, dass die zentralen Führungskräfte nicht über Abweichungen informiert werden. Ziel ist es, den dezentralen Einheiten bei der Beseitigung eventuell auftretender Probleme nach dem Subsidiaritätsprinzip jegliche Hilfe zukommen zu lassen, falls dies die Einheiten wünschen. Des Weiteren ist die Leistungsmessung weniger rückwärts gerichtet, als vielmehr vorausschauend, um zukünftig potentielle Probleme zu vermeiden.²⁴⁹

²⁴⁴ Vgl. Beyond Budgeting Round Table (2004): White Paper, Lymington, S. 8

²⁴⁵ Vgl. dazu Kapitel 3.7 Strategisches Management und Personalökonomie.

²⁴⁶ Vgl. Hope, J./Fraser, R. (2001): Figures of hate, in: Financial Management, o.Jg., H. 2, S.22-25, S. 23.

²⁴⁷ Vgl. Leyk, J./Kopp, J. (2004): „Innovative Planungs- und Budgetierungskonzepte und ihre Bewertung“, in: Horváth & Partners (Hrsg.): Beyond Budgeting umsetzen, Stuttgart, S. 36 f.

²⁴⁸ Vgl. Hope, J./Fraser, R. (2003): Beyond Budgeting, a.a.O., S. 48.

²⁴⁹ Vgl. Hope, J./Fraser, R. (1999): “Budgets: How to Manage Without Them”, in Accounting Business, April 1999, S. 31.

4.11.2.4 Rollierende Planung, Früherkennung und rollierende Prognose

Die rollierende Planung stellt eine der wichtigsten Komponenten des Beyond Budgetings dar. Sie lässt sich als ein System definieren, das sich durch regelmäßige Anpassung der Pläne an den verbesserten Informationsstand bei gleichzeitig zunehmender Detaillierung auszeichnet.²⁵⁰ Dabei wird anstatt eines einmalig im Jahr stattfindenden Top-Down-Planungsprozesses eine dezentrale Überprüfung und Anpassung dieser Planung in adäquaten Zyklen vorgenommen.²⁵¹ Somit sind die weiter in der Zukunft liegenden Planungen innerhalb des fünf bis acht Quartale umfassenden Prozesses weniger detailliert ausgeführt als solche in naher Zukunft. Trotz eines genaueren, auftretende Entwicklungen einbeziehenden Prozesses erhöht sich dadurch der Ressourceneinsatz nicht.²⁵²

Als logische Konsequenz oder Voraussetzung der rollierenden Planung kommt es je nach Betrachtungsweise auch zu einer rollierenden Prognose. Die genutzten Früherkennungssysteme stellen die Aktualität der Inputs für die rollierende Prognose sicher, wodurch die dezentralen Manager ständig in der Lage sind, ihre Strategien bzw. Taktiken und Investitionen an die neusten Umweltbedingungen anzupassen.²⁵³

4.11.3 Prinzipien dezentraler Organisationen

Die Gestaltungsmerkmale dezentraler Organisationen, der Unternehmensführung, dem zweiten Prinzipienblock, werden in den folgenden Kapiteln skizziert:

4.11.3.1 Netzwerkorganisation

In den 20er Jahren des vergangenen Jahrhunderts führten die Unternehmen DuPoint und General Motors die klassische multidivisionale Organisationsform, die so genannte M-Form, ein. Später wurde diese weltweit von den meisten großen diversifizierten Unternehmen übernommen. Im Rahmen des Beyond Budgetings wird empfohlen diese traditionelle M-Form durch eine netzwerkartige Organisation, die N-Struktur, zu ersetzen.

²⁵⁰ Vgl. Horváth, P./Reichmann, T. (2003): Vahlens großes Controllinglexikon, München, S. 547.

²⁵¹ Vgl. Hope J./Fraser, R.: Beyond Budgeting - Questions and Answers, Lymington, 2001, S. 24.

²⁵² Vgl. Brenner, M./Leyk, J. (2004): "Rollierende Forecast und rollierende Planung", in: Horváth & Partners (Hrsg.): Beyond Budgeting umsetzen, Stuttgart, S. 109 ff.

²⁵³ Vgl. Pfläging, N. (2003): Beyond Budgeting Better Budgeting, a.a.O., S. 199 f.

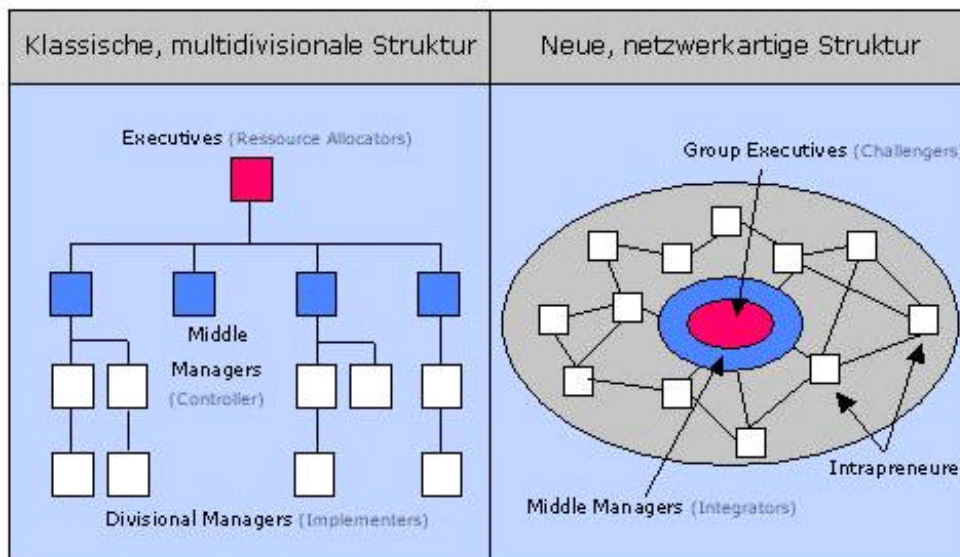


Abbildung 20: Differenzierte Organisationsstrukturen ²⁵⁴

Gemäß Hope/Fraser löst diese neue N-Struktur das bisherige Ressourcenzuordnungsproblem. Sie erhöht die Flexibilität gegenüber der M-Form erheblich, da die bisherigen Divisionsmanager nun zu ‚Intrapreneuren‘²⁵⁵ mit allen Pflichten und Lasten werden, die Middle Managers die Aufgaben von Trainern übernehmen, und das Top Management als Herausforderer des Status Quo fungiert. Ferner trägt die neue Struktur zu einer Unternehmenskultur bei, die durch „responsibility, enterprise, trust and loyalty“²⁵⁶ gekennzeichnet ist.

Darüber hinaus erlaubt eine netzwerkartige Organisationsstruktur den dezentralen Managern schnelleren und zeitgleichen Zugriff auf unternehmerisches Wissen. So wird auch die Kontrolle im Unternehmen neu verteilt: Aus Fremdkontrolle wird Selbstkontrolle.²⁵⁷

4.11.3.2 Marktähnliche Koordination

An Stelle einer Koordination durch einen Gesamtplan oder ein Budget soll im Konzept des Beyond Budgetings der Markt als Koordinator eines nahtlos ineinander greifenden Prozesses dienen. Dieser, auch aus internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen aufgebaute Pro-

²⁵⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Weber J./Linder, S. (2003): „Budgeting, Better Budgeting oder Beyond Budgeting? Konzeptionelle Eignung und Implementierbarkeit“, in: Schriftenreihe AC - Advanced Controlling, Band 33, Vallendar, S. 22.

²⁵⁵ Ein Intrapreneur ist ein abhängiger Mitarbeiter einer Firma, der die Qualifikationen und das Verhalten eines unabhängigen Unternehmers im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit ausübt.

²⁵⁶ Hope, J./Fraser, R.: „Beyond Budgeting. Breaking through the Barrier to the Third Wave“, in: Management Accounting, Dezember/1997, S. 21.

²⁵⁷ Ebd.

zess, zielt darauf ab, die jeweiligen internen und externen Kundenwünsche so flexibel und zeitnah wie möglich zu befriedigen.²⁵⁸

4.11.3.3 Informationskultur

Im Gegensatz zur herkömmlichen Budgetierung sind beim Beyond Budgeting sämtliche bekannten und vorhandenen Informationen allen Führungskräften, unabhängig davon ob zentral oder dezentral, zugänglich. In dieser von Vertrauen geprägten Unternehmenskultur sollen durchaus auch erwartete negative Entwicklungen publiziert werden.²⁵⁹

4.11.3.4 Empowerment dezentraler Manager

“In an empowered organization, people are free to make mistakes and equally free to fix them.”²⁶⁰ Dieser Satz beschreibt exakt, was Empowerment beinhaltet: Eigenverantwortliches Handeln. Da jeder Mitarbeiter vor Ort seine Kunden am besten kennt und mit ihren Schwächen und Vorlieben vertraut ist, soll er auch die Möglichkeit haben, auf deren spezielle Anforderungen und Wünsche mit individuellen Produkten einzugehen, und somit einen erheblichen Mehrwert für die Firma zu generieren. Fraser/Hope fassen dies mit folgendem Satz zusammen: “Managers should be able to evaluate strategic alternatives and take tactical decisions that are appropriate to their own part of the business yet ensure that these are consistent with group policy and direction.”²⁶¹

4.11.3.5 Dezentrale Ergebnisverantwortung

Als Folge des Empowerments, das den lokalen Mitarbeitern große Flexibilität und Entscheidungsfreiheiten einräumt, dürfen oder müssen die dezentralen Mitarbeiter aber auch die Verantwortung ihres Handelns tragen, welches am erreichten Leistungsniveau relativ zu den Wettbewerbern oder weiteren Profit-Centern gemessen wird.²⁶²

²⁵⁸ Vgl. Weber J./Linder, S. (2003): Budgeting, Better Budgeting oder Beyond Budgeting?, a.a.O., S. 22 f.

²⁵⁹ Vgl. Leyk, J./Kopp, J. (2004): Innovative Planungs- und Budgetierungskonzepte und ihre Bewertung, a.a.O, S. 44.

²⁶⁰ Hope, J./Fraser, R. (2003): “Who needs Budgets?”, in: Harvard Business Review Februar 2003, S. 110.

²⁶¹ Hope, J./Fraser, R. (1999): “Beyond Budgeting - Building a New Management Model for the Information Age”, in: Management Accounting, January 1999, Vol. 77, Iss. 1, S.19.

²⁶² Weber J./Linder, S. (2003): Budgeting, Better Budgeting oder Beyond Budgeting?, Vallendar, a.a.O., S. 23.

4.11.3.6 Coaching and Challenging

Wie weiter oben beschrieben, ist die Aufgabe des mittleren und des Top-Managements in zwei Teilbereiche unterteilt. Das mittlere Managements tritt als ‚Trainer‘ innerhalb der Organisation auf und hat die Aufgabe, allen dezentralen Mitarbeitern der Organisation durch Schulungen das Konzept des Beyond Budgetings zu vermitteln. Es verantwortet also den Transformationsprozess der Unternehmenskultur. Im Anschluss daran dient es als Wissenspool für eventuell. auftretende organisatorische Fragen.²⁶³

Die Geschäftsführung muss uneingeschränkte Rückendeckung für den eingeschlagenen Prozess signalisieren, indem sie die Notwendigkeit zu Veränderungen kommuniziert und ihren Worten auch Taten der Realisierung folgen lässt. Weiter hat das Top-Management die Aufgabe, die dezentralen Einheiten zu fordern und zu höheren Leistungen zu animieren, indem sie Vorschläge zur Verbesserung der jeweiligen Organisationsstruktur, der Produkte, etc. unterbreitet.²⁶⁴

4.11.4 Umweltvoraussetzungen für den Einsatz des Beyond Budgeting

Die Entscheidung über den Einsatz des Beyond Budgetings oder der traditionellen Budgetierung hängt von den Komponenten Komplexität und Dynamik des Unternehmensumfeldes ab. Die Komplexität steigt mit der Unternehmensgröße sowie der inneren (Anzahl Prozesse/Produkte) und äußeren (Anzahl Märkte/Kunden) Heterogenität der Firma an. Der Grad der Dynamik ist von den Veränderungen abhängig, denen ein Unternehmen auf Grund interner oder externer Einflüsse unterliegt. Als Folge steigender Dynamik und Komplexität nimmt auch der Unsicherheitsgrad stetig zu. Courtney/Kirkland/Viguerie unterteilen die Unsicherheit in vier Stufen:

Clear Future: Hier lässt sich die Zukunft durch einzelne Szenarien beschreiben, die eine Eintrittswahrscheinlichkeit von nahezu eins oder null haben.

Alternate Future: Mehrere potentielle Szenarien beschreiben die Zukunft, deren Eintrittswahrscheinlichkeiten im Unsicherheitsbereich, d.h. zwischen null und eins liegen.

²⁶³ Ebd.

²⁶⁴ Vgl. Kopp, J./Grünebaum, D.: „Kulturwandel und Coaching“, in: Horváth, P. & Partner (Hrsg.) (2004): Beyond Budgeting umsetzen, S. 229.

Range of Future: Es lassen sich keine konkreten Szenarien mehr identifizieren, sondern lediglich Spannbreiten eines Ereignisses, dessen Eintrittswahrscheinlichkeit nicht vorhersehbar ist.

True Ambiguity: Bei dieser stärksten Ausprägung von Unsicherheit lassen sich keinerlei Prognosen mehr bestimmen.

Sind sowohl Komplexität als auch Dynamik niedrig, so sind als Folge auch die Wissensdefizite über zukünftige Ereignisse gering, wodurch sich eine Prognose mit relativ hoher Eintrittswahrscheinlichkeit erstellen lässt. Ein Anstieg der Komplexität ist zumindest teilweise durch eine verstärkte Planungsintensität abzufedern, indem verschiedene Szenarien mit unterschiedlichen Eintrittswahrscheinlichkeiten erarbeitet werden. Kommt zu erhöhter Komplexität auch noch eine verstärkte Dynamik hinzu, so ist das Erstellen qualifizierter Prognosen nur schwer möglich, da der für eine fundierte Recherche benötigte Zeitbedarf in einer sich rasch wandelnden Umgebung nicht mehr gegeben ist. Sobald beide Parameter noch weiter ansteigen, kann eine qualifizierte Vorhersage der Ereignisse nicht mehr durchgeführt werden. Abbildung 21 visualisiert nochmals, welche der skizzierten Unsicherheiten bei einem bestimmten Grad an Komplexität oder Dynamik bzw. deren Kombination eintritt.

Während die traditionelle Budgetierung wegen ihrer Systematik, also der Fortschreibung oder leichten Modifizierung von Vergangenheitsdaten, ein stabiles Umfeld benötigt, basiert das Beyond Budgeting auf einer aus analytischen Untersuchungen, inklusive Einbeziehung der Eintrittswahrscheinlichkeit einzelner Parameter, resultierenden Funktion. Ergänzt wird diese Funktion durch Expertenurteile, Simulationen und Nutzwahrschwellenanalysen, da das Fachwissen, auf welchem eine Funktion immer beruht, in einer sich rasch verändernden Umwelt schlicht zu schnell veraltet.

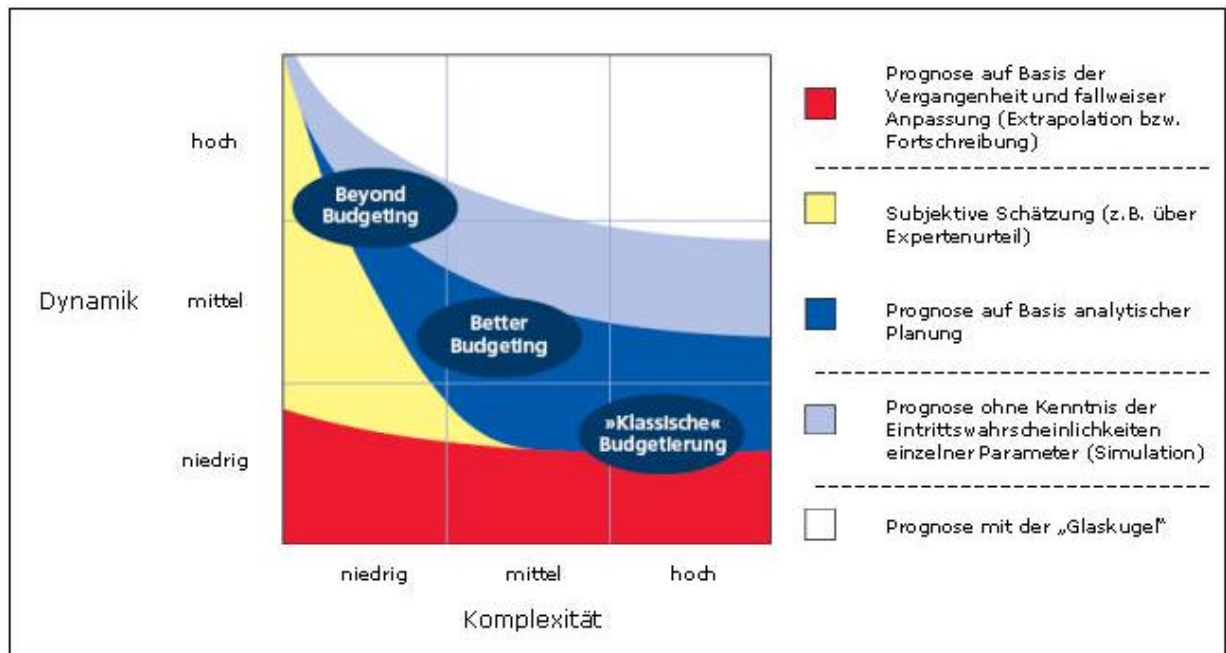


Abbildung 21: Einordnung der Instrumente anhand der dominanten Umweltvariablen²⁶⁵

Zusammenfassend ist also festzuhalten, dass die Vorzüge des Beyond Budgetings im Gegensatz zur traditionellen Budgetierung auf Grund seiner Charakteristika in einem dynamischen Umfeld mit hoher Komplexität am besten zum Tragen kommen.

4.11.4.1 Kritische Würdigung

Der Ansatz des Beyond Budgetings erläutert die Schwachpunkte der Budgetierung in der Praxis zutreffend. Der Begriff „jährliche Budgetierungsfalle“ erscheint vor dem Hintergrund praktischer Erfahrungen zumindest in Bezug auf den Prozess durchaus angemessen. Die Lösungsvorschläge sind dagegen radikal.

Das Beyond Budgeting als radikales Konzept eignet sich insbesondere dank seiner Koordination über interne Märkte beziehungsweise Selbstabstimmung für eine hohe Dynamik. Allerdings wird dies durch eine noch stärkere Beschränkung der Einsatzmöglichkeiten in komplexen Umfeldern „erkauff“. Die meisten Veröffentlichungen zum Beyond-Budgeting-Konzept verschweigen leider diesen wichtigen Aspekt und stellen es als universelle Lösung dar.

Es gibt Branchen und (Organisations-) Strukturen in denen Beyond Budgetings eher erfolgreich umgesetzt werden kann als in anderen. In dynamischen und nur begrenzt komplexen (homogenen) Unternehmen wie beispielsweise dem Elektronik- oder Markenartikelerzel-

²⁶⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Weber, J./Linder, S.(2003): Budgeting, Better Budgeting oder Beyond Budgeting?, a.a.O., S. 34.

handel dürfte das Beyond Budgeting durchaus eine interessante Alternative zur Budgetierung bedeuten. In den meisten Großunternehmen, die durch eine hohe Komplexität und eine mittlere Dynamik charakterisiert sind, hingegen stellt eine Koordination durch Pläne bzw. Budgets vermutlich die angemessene Alternative dar.²⁶⁶

Im Hinblick auf die Lösung des Anreizproblems kann man davon ausgehen, dass es bei Angestellten in größeren Unternehmen mindestens zwei individuelle Anreize gibt, die weitgehend unabhängig vom Managementkonzept sind und das Handeln der Individuen maßgeblich beeinflussen. Die individuellen Ziele müssen dabei nicht mit denen des Unternehmens kongruent sein: Das ist zum einen (langfristiger) beruflicher Erfolg im Sinne von Vergrößerung des Einflussbereichs und des Status sowie die persönliche Einkommensmaximierung z.B. über Boni, Tantiemen und Gehaltserhöhungen.

Es ist unbestritten, dass, wie in einigen praktischen Beispielen gezeigt, sehr wohl auch ohne Budgets gesteuert werden kann. Allerdings wird dadurch nicht automatisch das Anreizproblem gelöst. Es wäre verwunderlich, wenn die o.a. Anreize bei Budgetverhandlungen genau so wie bei allen anderen Formen der Planung und Steuerung beim Beyond Budgeting außer Kraft gesetzt werden würden. Man darf allerdings die Wirkung der Anreize auch nicht überschätzen, da die Individuen auch noch bis zu einem bestimmten Grad intrinsisch motiviert sein dürften. Konsequenz wäre ein Wechsel des Arbeitsplatzes.

Schließlich fällt beim Beyond Budgeting-Ansatz auch auf, dass die Rhetorik der Mehrheit der Veröffentlichungen zum Beyond Budgeting durch einen gewissen »reißerischen« und einer Managementmode nicht unähnlichen, einseitig die Stärken betonenden Charakter bestimmt ist. Vorsicht vor einer unreflektierten Übernahme erscheint somit durchaus angebracht. Allerdings kann die Diskussion um das Beyond Budgeting Aufmerksamkeit auf bisher vernachlässigte Bereiche lenken, Ideen und Anregungen zur Verbesserung geben und auch die Durchsetzung von Veränderungen im Unternehmen erleichtern²⁶⁷. So hat beispielsweise die zum Teil ebenfalls an eine Managementmode erinnernde Diskussion um die Balanced Scorecard zu einer verstärkten Auseinandersetzung mit nicht-finanziellen Größen und dem in vielen Organisationen bestehenden Problem der Strategieumsetzung beigetragen. Ähnliches gilt für das Value Based Management. Die Auseinandersetzung mit Beyond Budgeting erscheint vor diesem Hintergrund durchweg als hilfreich, da sie die lange Zeit vernachlässigte Frage nach einer effektiven und effizienten Prognose, Koordination und Motivation in dynamischeren Umfeldern endlich wieder in den Betrachtungsfokus zurückholt.²⁶⁸

²⁶⁶ Ebd., S. 59.

²⁶⁷ Vgl. Schäffer, U./Zyder, M. (2003): „Beyond Budgeting – mehr als ein Management Hype“, Forschungspapier Nr. 5, Oestrich-Winkel, S. 8.

²⁶⁸ Vgl. Weber, J./Linder, S.(2003): Budgeting, Better Budgeting oder Beyond Budgeting?, a.a.O.

4.12 Praxisbeispiel Deutsche Telekom

Im zweiten Quartal 2005 wurde im Rahmen von Experteninterviews eine Analyse bei der Deutschen Telekom durchgeführt, in der überprüft werden sollte,

- ob die Anwendung der BSC mit den theoretischen Überlegungen übereinstimmt,
- ob die Steuerung über dieses Instrument funktioniert, und
- ob es bei der Anwendung Optimierungspotenzial gibt.²⁶⁹

Dabei sollten vor allem die Art der derzeitigen Nutzung, eine Praxissicht der Schwierigkeiten und eine Verknüpfung von Theorie und Praxis im Zusammenhang mit der BSC aufgezeigt werden.

Gemessen an der Marktkapitalisierung von rund 67 Mrd. Euro ist die Deutsche Telekom AG das größte deutsche Unternehmen²⁷⁰. Organisiert als Strategische Managementholding hat die Deutsche Telekom drei strategische Geschäftsfelder, die in den Bereichen Festnetz-kommunikation²⁷¹, Mobilkommunikation²⁷² und IT/TK Geschäftskunden²⁷³ tätig sind.

Befragt wurden Verantwortliche aus den Bereichen Strategie und Controlling, sowohl in der Konzernzentrale als auch in den strategischen Geschäftsfeldern. Die Durchführung der Interviews, die zwischen 30 und 45 Minuten dauerten, erfolgte anhand eines Interviewleitfadens²⁷⁴, der auf die Schwerpunktthemen Prozess, BSC Ausgestaltung, Anreizwirkung, Verknüpfung mit dem Shareholder-Value-Ansatz, Bewertung des BSC-Konzepts und BSC Kaskadierung einging.

4.12.1 Anwendung und Nutzung der BSC in der Deutschen Telekom

a) Steuerungskonzept und Verknüpfung mit der BSC und Zielsetzung der BSC

Bei der Deutschen Telekom ist die wertorientierte Steuerung das übergeordnete Steuerungskonzept. Dabei wird die Balanced Scorecard unter Berücksichtigung der Werttreiber auf oberster Ebene auch zur Strategieformulierung genutzt und soll über eine direkte Verknüpfung mit dem Anreiz- und Entlohnungssystem die Implementierung unterstützen. Parallel zu einer Balanced Scorecard für den Konzern, die die übergeordneten strategischen Ziel-

²⁶⁹ In Zusammenarbeit mit der WHU Vallendar.

²⁷⁰ Quelle: www.onvista.de, Stand 26.8.2005.

²⁷¹ T-Com und T-Online Intern. AG

²⁷² T-Mobile International

²⁷³ T-Systems

²⁷⁴ Vgl. Anhang

setzungen aus Konzernsicht darstellt, werden komplementär auch Balanced Scorecards für die drei strategischen Geschäftsfelder formuliert. Diese ergänzen die Konzernscorecard geschäftsspezifisch. Die in den Balanced Scorecards abgebildeten strategischen und finanziellen Ziele sollen über qualitative und quantitative, genau definierte KPIs (key performance indicators) abgebildet werden.

b) Formulierung der BSC's

Die Scorecards werden im Rahmen des jährlichen strategischen Planungsprozesses formuliert und auf Top-Management Ebene abgestimmt. Zunächst werden im Rahmen eines Top-Down Ansatzes in einer Strategieklausur die strategischen und finanziellen Eckwerte für den Konzern und die Geschäftsfelder festgelegt. Nach einer Spezifizierung der Ziele und Kennzahlen, die über einen Bottom-up-Ansatz erfolgt, werden die Balanced Scorecards am Ende des Planungsprozesses gemeinsam mit der Mittelfristplanung und der Budgetierung beschlossen. Durch diese Form des Gegenstromverfahrens ist eine inhaltliche Einbindung der Geschäftsfelder sichergestellt.

c) Kontinuität

Soweit möglich wird bei Zielen und Kennzahlen Wert auf Kontinuität gelegt, um die Vergleichbarkeit mit Vorperioden zu ermöglichen und die vollständige Umsetzung der strategischen Ziele sicherzustellen.

d) Ziele

Die für die individuellen Zielvereinbarungen maßgeblichen Ziele werden entweder aus der BSC abgeleitet, oder müssen ein oder mehrere Ziele der BSC unterstützen. Durch diese Vorgehensweise soll sichergestellt werden, dass die Organisation auf die gleichen Ziele incentiviert wird und die Strategie somit umgesetzt wird. Die KPIs werden dabei regelmäßig überprüft, was bei einigen Zielen schwierig ist, insbesondere wenn sie nicht in kurzen Abständen erhoben werden können.²⁷⁵ Zu den nicht monatlich erhobenen Kennzahlen zählen zum Beispiel Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit.

e) Zielerreichung

Die Zielerreichung, die nach Beendigung des Geschäftsjahres ermittelt wird, ist relevant für die Höhe der Auszahlung der variablen Gehaltsbestandteile der betroffenen Mitarbeiter.

²⁷⁵ Theoretisch sind auch diese Kennzahlen monatlich erhebbar, Kosten und Nutzen stehen dabei allerdings in einem nicht mehr zu rechtfertigenden Verhältnis.

f) Verknüpfung der BSC mit dem Zielvereinbarungsprozess und dem Anreizsystem

Das Anreizsystem der DTAG verfolgt das Ziel die Implementierung der strategischen und finanziellen Ziele im Rahmen einer wertorientierten Steuerung sicherzustellen und die Leistung der Mitarbeiter zu erhöhen. Daher sind die strategischen Ziele, die auf der BSC abgebildet sind, verknüpft mit den Zielen der Mitarbeiter. Dies gilt auf oberster Ebene für das Top Management. Eine Kaskadierung der Ziele im Rahmen des jährlichen Zielvereinbarungsprozesses bildet diese Ziele entsprechend auch bei Führungskräften, außertariflich Angestellten bis hin zu den tariflich Angestellten ab.

Unterschieden wird zwischen Kollektivzielen und Individualzielen. Die Kollektivziele sind zwei bis drei Konzern- oder Geschäftsfeldern übergeordnete Ziele, die gleichermaßen für alle Beschäftigten einer Gruppe gelten, die einen variablen Gehaltsbestandteil haben. Die Kollektivziele machen dabei bis zu 50% der Ziele aus, die die Basis für den variablen Gehaltsbestandteil bilden. Die Kollektivziele können je nach Situation des Unternehmens variieren. Diese Ziele werden über quantifizierbare KPIs abgebildet, die auch Bestandteil der BSC sind. Individualziele haben dagegen Gültigkeit für bestimmte Funktionen.

Die Ziele der BSC werden in den jährlichen Zielvereinbarungen des Top-Managements abgebildet. Zur Sicherstellung der Konsistenz von BSC, Zielen und kollektiven wie individuellen Zielvereinbarungen (Vollständigkeit, Überschneidungsfreiheit) erfolgt eine Überprüfung durch die Holding. Die Zielerreichung determiniert die Zahlung des variablen Gehalts. Um die Ziele nicht zu verwässern, gibt es eine Vorgabe, drei bis maximal fünf Ziele je Führungskraft festzulegen. Dabei wird von der Prämisse ausgegangen, dass mit steigender Anzahl an Zielen deren Gewichtung und damit die Anreizwirkung zurückgeht.

g) Balanced Scorecard auf Ebene Konzern

Die Inhalte und Zielwerte der BSC auf Ebene des Konzerns werden unter den Aspekten der strategischen Zielsetzungen und konzernübergreifenden Fragestellungen, wie zum Beispiel Synergien, festgelegt. Bei den einzelnen Quadranten wird dabei in Form eines integrierten Ansatzes vorgegangen. Ziele und Kennzahlen im Finanzquadranten basieren auf dem wertorientierten Ansatz und sind das Ergebnis der strategischen und finanziellen Planung. Die Abstimmung der markt- und kundenbezogenen Ziele erfolgt dabei ebenfalls im Gegenstromverfahren zwischen Konzern und strategischen Geschäftsfeldern. Der Konzern nimmt dabei die Rolle eines „Challengers“ ein und berücksichtigt dabei die strategischen Prämissen sowie interne und externe Erfordernisse. In dem Quadranten Prozesse/Produktivität finden sich dabei insbesondere Werttreiber zu Synergie- und Effizienzthemen, während der Quadrant Entwicklung sich auf zentrale Fragen in Bezug auf Mitarbeiter und Innovation fokussiert.

Aufgrund der Heterogenität der Geschäftsfelder steht man bei der Deutschen Telekom auf der Ebene des Konzerns vor dem Dilemma eine „schmale“ BSC zu formulieren, so dass einige wesentliche Ziele nicht abgebildet werden können, und einer „dickeren“ BSC, die die erforderlichen Ziele zwar darstellt, aber unter einer höheren Unübersichtlichkeit leiden würde. Mit circa sieben Kennzahlen pro Quadrant hat man sich für einen Mittelweg entschlossen.

Die strategischen und finanziellen Ziele werden über Maßnahmenpakete und Meilensteinpläne untermauert. Der Status der Zielerreichung wird für wesentliche strategische Ziele und Unternehmensziele im Rahmen eines Soll-Ist-Abgleichs regelmäßig, mindestens jedoch zweimal im Jahr, überprüft. Maßnahmen und Meilensteinpläne werden im Rahmen des operativen Geschäfts und, falls erforderlich, über zentrale Lenkungsausschüsse gemonitort. Die BSC bzw. deren Kennzahlen werden im Reportingsystem abgebildet und dort gemonitort. Die Kommunikation der strategischen Ziele erfolgt offen, die Zielwerte der BSC werden dagegen eher zurückhaltend gehandhabt.

h) Die BSC im Geschäftsfeld Festnetz

Die Formulierung der BSC sowie die Kaskadierung der Ziele auf das Top Management und nachfolgende Hierarchiestufen mit Individualzielvereinbarungen erfolgt genau so wie auf Ebene des Konzerns, allerdings unter Einbindung des Bereichsvorstands des Geschäftsfelds. Zusätzlich wird die Implementierung der Ziele durch eine aktive Kommunikation mit Hilfe von Informationsveranstaltungen unterstützt. Darüber hinaus wird die BSC auf nachgelagerte Organisationseinheiten herunter gebrochen.

Die Anzahl der KPIs wird je nach strategischen Zielsetzungen und Erfordernissen flexibel gehandhabt, und schwankt zwischen insgesamt 14 und 20 KPIs in den vier Quadranten. Auch auf Ebene des Geschäftsfelds ist klar, dass erst durch Stabilität bei den KPIs im Zeitablauf ein stringentes Monitoring ermöglicht wird.

Die in der BSC verwendeten KPIs werden auf Excel Basis dargestellt, und sind mit einer Datenbank und einem Definitionsblatt verknüpft. Die KPIs und deren Definitionen werden offen kommuniziert. Die Zielwerte werden allerdings eher restriktiv behandelt.

i) Die BSC im Geschäftsfeld Mobilkommunikation

Die BSC des Geschäftsfelds wird auf die Ländergesellschaften herunter gebrochen und auch auf funktionaler Ebene kaskadiert. Grundsätzlich ist die BSC mehr auf die Nutzung von KPIs bezogen und wird weniger als Kommunikationsinstrument verwendet. Zur Sicherstellung der

Umsetzung der strategischen Ziele wird die BSC auch hier in den Zielvereinbarungen des Top-Managements abgebildet.

Die BSC besteht hier gegenwärtig aus ca. 20 KPIs und dient als Kernbestandteil der strategischen Planung auf Ebene des strategischen Geschäftsfelds. Die KPIs werden in einem Intranet basierten IT-Tool erfasst, und von dort auf mehrere Ebenen herunter gebrochen. Dieses KPI-System stellt eins der zentralen Steuerungssysteme des Geschäftsfelds dar.

j) Die BSC im Geschäftsfeld Geschäftskunden

Prozessual ohne Unterschied zu den anderen beiden Geschäftsfeldern, legt die T-Systems in ihrer BSC einen Fokus auf die Kundenperspektive. Die BSC wird zwar auf Ebene der Geschäftseinheiten kommuniziert, eine weitere Kaskadierung der BSC erfolgt jedoch nicht explizit. Die operative Steuerung erfolgt bei der T-Systems über monatliche „Flashreports“, die einen Überblick über die aktuelle Performance auf der obersten Ebene gibt. Durch die Verknüpfung der BSC mit den Zielen des Top-Managements wird auch hier die Implementierung der Ziele sichergestellt.

Die BSC wird zur graphischen Darstellung der Unternehmensergebnisse im Sinne eines Monitoring verwendet. Für das Jahr 2005 wurden für das Geschäftsfeld Geschäftskunden aufgrund unterschiedlicher Geschäftsmodelle²⁷⁶ innerhalb der T-Systems zwei BSC's formuliert: Jeweils eine BSC für die Geschäftseinheit Business Services²⁷⁷ (=BS) und Enterprise Services²⁷⁸ (=ES).

Mit der Zusammenlegung der BSC aus den Bereichen ES und BS wurde auch die Anzahl der Ziele auf der BSC reduziert: Für 2006 wurde die BSC stark verschlankt und bildet nur noch rund 14 Ziele ab.

4.12.2 Praxissicht der BSC

Eine Frage, die im Rahmen der Analyse untersucht werden sollte, war, ob und in welcher Form die in der Theorie beschriebenen Probleme mit der BSC auch in der Praxis auftreten.

²⁷⁶ Im Zuge der strategischen Neuausrichtung der Deutschen Telekom AG wurde der Geschäftskundenbereich der T-Com der T-Systems zugeordnet.

²⁷⁷ Zuständig für kleine und mittelständige Unternehmen = very small enterprises (= VSE) und small and medium enterprises (= SME)

²⁷⁸ Zuständig für Großkunden / Multinational Carrier (= MNC)

Damit sollten Ansatzpunkte aufgedeckt werden, auf deren Basis gegebenenfalls eine Optimierung des BSC-Prozesses erreicht werden kann.

Einstimmigkeit bestand bei den Befragten darüber, dass die BSC, so wie sie in der Theorie beschrieben wird, als ein geeignetes Instrument für die Strategieimplementierung erscheint; das aber die Anwendung in der Deutschen Telekom AG von dem in der Literatur beschriebenen Ideal abweicht.

Die BSC wird bei der Deutschen Telekom als Instrument der Strategiediskussion, -entwicklung und -kommunikation genutzt. Allerdings gibt es bei den Anwendungen Optimierungspotenzial. Dieses Potenzial kann man grundsätzlich in zwei Gruppen einteilen:

1. Principal-Agent-Situationen zwischen der Konzernzentrale und den strategischen Geschäftsfeldern
2. Instrumentelle Themen, die mit der BSC selbst verbunden sind.

Ad 1. Principal-Agent-Situationen

Principal-Agent-Situationen entfachen sich an der Organisation und dem Planungsprozess, weniger an dem Instrument der BSC, wodurch ein effektiverer Einsatz der BSC erschwert wird. Dabei kann es zum Teil zu einem Konflikt zwischen der Konzernzentrale und den strategischen Geschäftsfeldern kommen, der durch die Verknüpfung des Planungsprozesses und den Zielvereinbarungen zustande kommt: Da die Planung für das Jahr eins und die Budgetierung identisch sind, kommt es bereits in einem frühen Stadium des Planungsprozesses zu einem „Bargaining“, dessen Ursachen sich wie folgt erklären:

- Mit dem Budget werden die Ziele für das Folgejahr festgelegt, die sich auch in den Kollektiv- und Individualzielen wieder finden und damit voll zahlungswirksam werden. Um eine höchstmögliche Zielerreichung sicherzustellen, haben Beteiligte (Agent) ein Interesse daran, die Budgets auf einem niedrigen Niveau zu halten.
- Der Konzern (Principal) hat dagegen ein Interesse daran, eine möglichst ambitioniertes Budget festzulegen.

Die Meinungen zur Gestaltung eines optimalen Zielvereinbarungsprozesses entsprechen den bereits oben erwähnten Erkenntnissen aus der Principal-Agent-Theorie: Während die Befragten in der Zentrale eher ein Top-Down-Vorgehen bevorzugen, treten die Geschäftsfelder für mehr Dezentralisierung und Eigenverantwortung bei der Zielfestlegung ein.

Ad 2.: Instrumentelle Themen

Themenfelder mit Potenzial in Bezug auf den Prozess, die Ausgestaltung und die Anreizwirkung der BSC, werden im Folgenden beschrieben.

Zunächst zeigt die Abbildung 22 eine Übersicht über die Optimierungspotenziale beim Einsatz der BSC bei der Deutschen Telekom AG, die in den Interviews identifiziert werden konnten.

BSC Prozess	<ul style="list-style-type: none">▪ Umwandlung strategischer in operative Ziele▪ Kommunikation der BSC▪ Erhebung qualitativer Messgrößen / KPIs
BSC Ausgestaltung	<ul style="list-style-type: none">▪ Gewichtung finanzieller und nichtfinanzieller Aspekte▪ Zeithorizont strategischer Ziele▪ Komplexität KPIs▪ Stabilität der KPIs in der BSC
BSC Anreizwirkung	<ul style="list-style-type: none">▪ Ausgewogene Incentivierung (kurz- vs. langfristige)▪ Absolute Ziele▪ Flexibilität Anreizsystem▪ Konsistenz und Kaskadierung BSC Ziele auf Funktionen
BSC und SHV	<ul style="list-style-type: none">▪ EVA und BSC nicht konkurrierend▪ Ausgleich der kurzfristigen Optimierung über EVA durch Incentives▪ Formulierung/Definition Werttreiberbäume

Abbildung 22: Optimierungspotenziale beim Einsatz der BSC

a) BSC Prozess

Als Schwierigkeit im Bezug auf den BSC Prozess wurden im Wesentlichen drei Faktoren genannt. Einer davon wird in der Verzahnung von strategischer und operativer Planung gesehen. Besondere Schwierigkeiten treten insbesondere bei der Umwandlung von qualitativen Zielen in operative KPIs auf.

Weiteres Verbesserungspotenzial wird bei der Kommunikation der BSC und deren Inhalte gesehen. Die Kommunikation ist erfolgskritisch, da ein organisationsweites Verständnis der Strategie und der strategischen Ziele die Basis für die Umsetzung der Strategie bildet. Das Top-Management allein kann eine Strategie nicht implementieren. Auch die Art der Kommunikation spielt eine wesentliche Rolle: Sie ist nur dann glaubhaft und verbindlich und dann auch erfolgreich, wenn das Top-Management die strategischen Ansätze voll unterstützt und hinter dem BSC-Konzept steht (Leadership).

Der dritte Aspekt besteht darin, dass es offensichtlich Schwierigkeiten bei der Erhebung von qualitativen Messgrößen und KPIs gibt. Die Erhebung, Definition und Anwendung qualitativer KPIs wird auch in der Literatur noch wenig berücksichtigt. Da KPIs wie z.B. die Mitarbeiterzufriedenheit nur durch eine aufwendige Befragung erhoben werden können, ist ein regelmäßiges, unterjähriges Monitoring nicht möglich oder steht aufgrund des aufwendigen und langwierigen Erhebungsverfahrens in einem ungünstigen Kosten-Nutzen-Verhältnis.

b) BSC Ausgestaltung

Im Idealzustand sollen die BSC's von Konzern und Geschäftsfeldern vollständig und überschneidungsfrei sein. Bei einer BSC, die im Wesentlichen kennzahlenorientiert ist, ist es daher erforderlich, dass die Kennzahlen inhaltlich abgestimmt sind und in den einzelnen Einheiten nicht nur messbar, sondern auch sinnvoll angelegt sind: Ein personalgetriebenes Geschäft hat im Vergleich andere EBITDA-Margen als ein Geschäft mit hohen Investitionen. In manchen Fällen kommt es zu einem Kompromiss, der zugunsten einer einheitlichen Steuerungsgröße eingegangen wird, aber keinesfalls ausschließt, dass nicht ebenfalls über andere Kennzahlen gesteuert wird.

Es konnten insgesamt vier Felder mit Verbesserungspotenzial identifiziert werden, die im folgenden beschrieben werden:

Finanzielle Aspekte: Bei der Ausgestaltung der BSC besteht, vor allem auch aufgrund der oben aufgeführten Schwierigkeiten mit qualitativen Kennzahlen, die Gefahr einer zu starken Gewichtung finanzieller Aspekte. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass es keine klar definierten, verständlichen und sinnvollen Alternativen gibt: Definition, ständige Messbarkeit und Verständlichkeit qualitativer KPIs ist schwierig.

Kurzfristiger Charakter: Da die KPI-orientierte BSC der Deutschen Telekom bislang nur Zielwerte für das Folgejahr gezeigt hat, geht der Fokus auf die strategischen, mittel bis langfristigen Ziele der BSC in der Außenwirkung verloren. Diesem Umstand wird aber durch eine klar kommunizierte Konzern- und Geschäftsfeldstrategie Rechnung getragen, die auch mit ausgewählten KPIs und klaren Zielwerten ihren Niederschlag findet. Zusätzlich könnte man überlegen, alle KPIs der BSC Zielwerte über das Jahr 1 hinaus festzulegen; dies wäre vorteilhaft, um eine längerfristige Orientierung zu geben, z.B. um Ziele für mittelfristig angelegte Maßnahmen explizit übergreifend zu verankern.

Verständlichkeit/Komplexität: Wie auch die Ergebnisse der empirischen Studie in Kapitel 5 zeigen, ist Verständlichkeit und Handhabung ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl der

Instrumente. Dies bedeutet, dass strategische Ziele und KPIs in der BSC nicht zu komplex sein dürfen: Je komplexer ein KPI ist, desto schwieriger wird es ihn zu kommunizieren und desto unwahrscheinlicher ist es, dass seine Zielerreichung konkret angegangen werden kann²⁷⁹.

Kontinuität: Ein weiterer Punkt ist die Kontinuität der strategischen Ziele und KPIs: Ein Wechsel von KPIs oder deren Definitionen erschwert den Vergleich von KPIs zu Vorjahren, was insbesondere die Möglichkeit Lerneffekte zu erzielen reduziert.

c) BSC Anreizwirkung

Bei der Deutschen Telekom zeigte sich, dass die an die BSC-Ziele gekoppelten Vergütungsanreize auf ein Jahr ausgerichtet sind, was bei dem Top-Management ohne den Ausgleich über ein mittelfristig angelegtes Anreizsystem zu einem kurzfristig orientierten Handeln führen würde: Die KPIs der BSC sind in Form von absoluten Zielen definiert, d.h. als fest vorgegebene interne Größen, die am Ende des Zeitraumes erreicht werden müssen.²⁸⁰ In diesem Zusammenhang ist auch ein flexibles Anreizsystem wichtig, das auf Änderungen in einem dynamischen Unternehmensumfeld reagieren kann. Sofern diese Änderungen jedoch nicht in der Planung vorgesehen waren, darf das Anreizsystem nicht flexibles und unternehmerisches Handeln verhindern. Um eine hohe Transparenz sicherzustellen und um eine Verwässerung der Ziele zu vermeiden, hat man eine Höchstzahl an Zielen für Mitarbeiter festgelegt. Weiterhin ist die Anzahl der Ziele in der BSC fokussiert. Die Priorisierung der BSC-Ziele auf die Funktionen bzw. Manager wird daher zur Herausforderung: Es kann durchaus zu dem Trade-Off zwischen zu wenigen Zielen (keine vollständige Abdeckung aller relevanten Bereiche) und zu vielen Zielen (Überschneidungsgefahr und fehlende Fokussierung) führen.

d) BSC & Shareholder Value Ansatz

Die Deutsche Telekom orientiert sich maßgeblich an der wertorientierten Steuerung und betrachtet den EVA allgemein als Indikator für (finanzielle) Performance. Herausforderung ist, dass auch bei der EVA-Steuerung auf eine langfristige Ausrichtung geachtet werden muss. Die Befragung zeigte, dass alle Interviewpartner nur geringes Konfliktpotential zwischen der wertorientierten Steuerung und der BSC sehen.

²⁷⁹ Um zu klären in welcher Hinsicht einige KPIs zu komplex sind, besteht Bedarf weitergehende Befragungen durchzuführen.

²⁸⁰ Absolute Zahlen bedeuten hier, dass es um feste Zielwerte geht, die sich nicht in Abhängigkeit von anderen Variablen verändern. Z.B. ist eine EBITDA-Marge eine Verhältniskennzahl, nicht aber ein relatives Ziel. Beispiel für ein relatives Ziel ist umsatzstärkstes Unternehmen einer fest vorgegebenen peer-group.

4.12.3 Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis

Aufbauend aus den praktischen Erfahrungen und Erkenntnissen bei der Deutschen Telekom AG, wurde ein Abgleich der Merkmale einer idealen BSC, wie sie die Theorie beschreibt, mit der Praxis vorgenommen. Die Ergebnisse, die im folgenden erläutert werden, zeigt die Abbildung 23:

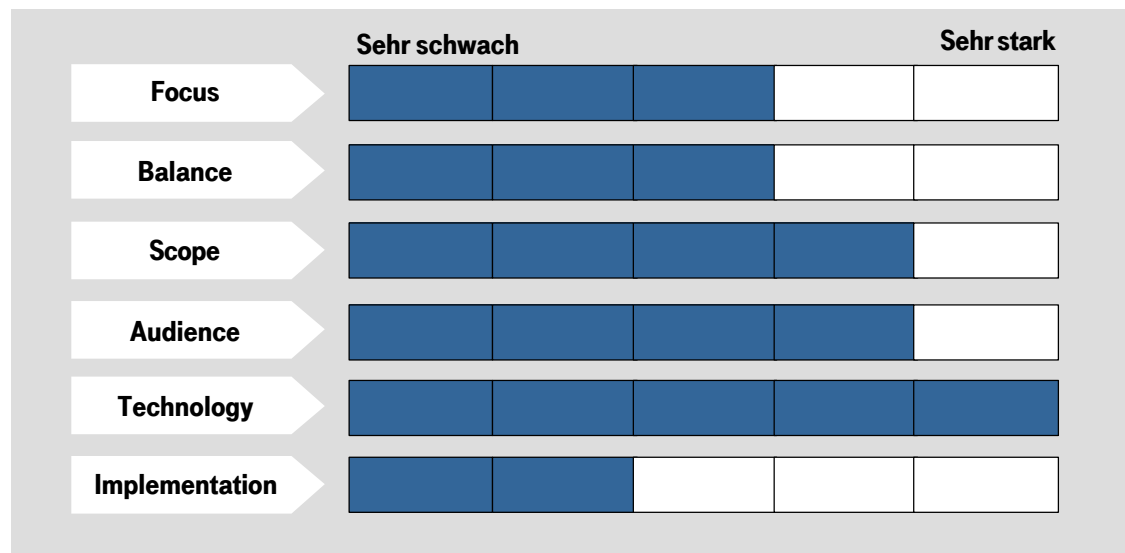


Abbildung 23: Einordnung der DTAG-BSC in das Framework von Kathy

a) Focus

In der Theorie fungiert die idealtypische BSC als tägliche Entscheidungshilfe. Zwar wird die BSC bei der Deutschen Telekom regelmäßig genutzt, auch weil sie den Ausgangspunkt der persönlichen Zielvereinbarungen darstellt. Da eine Aktualisierung jedoch aufgrund der teilweise schwer zu erhebenden Daten nicht permanent durchgeführt werden kann, ist eine tägliche Steuerung mit Hilfe der BSC nur eingeschränkt zu realisieren. Für die operative Steuerung existieren in den Geschäftseinheiten zusätzliche Kennzahlensysteme, die sich auch aus der strategischen Planung ableiten.

b) Balance

Idealerweise beinhaltet die in der Theorie beschriebene BSC einen ausgewogenen Mix aus vor- und nachlaufenden Indikatoren sowie eine Balance zwischen den vier Perspektiven. Dieses ausgewogene Verhältnis ist auch bei der BSC der Deutschen Telekom zu beobachten, allerdings mit einer etwas stärkeren Ausprägung in Richtung finanzieller KPIs. Darüber hinaus verlangt die Theorie eine BSC mit einer langfristigen Zielausrichtung. Zwar adressiert und kommuniziert die Deutsche Telekom langfristige strategische Ziele, aber die Steue-

ungsgrößen bzw. Kennzahlen in der BSC, die durchaus eine mittel- bis langfristige Steuerung erlauben, sind aufgrund der gemeinsam mit dem Budget festgelegten Zielwerte auf ein Jahr ausgelegt. Obwohl versucht wird, die Kennzahlen im Zeitverlauf beizubehalten, ist dies jedoch aus Lern- und Messgründen bei einigen Kennzahlen nicht der Fall. Die Forderung der Theorie ist, dass nur wenn die KPIs eine gewisse Kontinuität aufweisen Lerneffekte erzielt werden können, kann man so nicht eindeutig unterstützen, da es auch Lerneffekte gibt, bei denen man erkennt, dass man mit einer bestimmten Kennzahl besser steuern kann (z.B. weniger komplex), oder dass man mit einer besseren Kennzahl (z.B. aufgrund einer neueren besseren Meßmethode) die Steuerungswirkung optimieren kann. Die Forderung nach Stabilität muss daher insbesondere mit steigender Dynamik des Geschäfts abnehmen.

c) Scope

Das Erfolgskriterium Scope, das wenige, ausgeglichene Kennzahlen in der BSC fordert, wird bei der Deutschen Telekom weitestgehend erfüllt. Es besteht lediglich die Gefahr, zu komplexe KPIs zu benutzen, was dem Kriterium „Scope“ diametral entgegenstehen würde. Auch im Hinblick auf die Festlegung der persönlichen Zielebene ist „Scope“ sehr wichtig, da zu viele Ziele pro Top-Executive/Mitarbeiter zur Folge hätten, dass Überschneidungen entstehen können und der Fokus im Sinne einer Verwässerung verloren geht.

d) Audience

Mit dem Kriterium Audience fordert die Theorie, dass die BSC die Verantwortungen und Angelegenheiten der jeweiligen Adressaten widerspiegelt. Bei der Deutschen Telekom wird dies genau so umgesetzt und angewendet: Das Top Management sieht sich als Gestalter und Adressat der BSC und leistet somit auch die erforderliche Unterstützung. Eine konsequente Kaskadierung der BSC's von Konzern und strategischen Geschäftsfeldern ist dabei wichtig, um über das mittlere Management hinaus alle Mitarbeiter zu erreichen.

e) Technology

In Bezug auf das Kriterium „Technology“ fordert die Theorie, dass das Maß der technologischen Umsetzung einer BSC vom Bedarf des Managements abhängen soll. Hinsichtlich dieses Punktes erfüllt die BSC der Deutschen Telekom die von der Theorie vorgegebenen Maßstäbe in jeder Hinsicht. Kosten und Nutzen stehen in einem sehr guten Verhältnis. Eine kostspielige IT-Implementierung würde den Mehrwert der BSC vermutlich nur marginal erhöhen, darüber hinaus sind die angebotenen IT-Tools überwiegend kennzahlenorientiert, so dass eher die Gefahr besteht, ein Parallel-Controlling aufzubauen.

f) Implementation

Als letzten Punkt zeigt die Theorie, dass erfolgreiche BSC's zuerst in lediglich einem Bereich eingeführt werden und erst nach Erreichung vorher definierter Zufriedenheitsgrade in weiteren Unternehmensbereichen eingeführt werden sollen. Auf Ebene des Konzerns sowie den strategischen Geschäftsfeldern hat man sich bei der Deutschen Telekom für den Einsatz der Balanced Scorecard entschieden. Insofern war eine sukzessive Implementierung möglich. Eine verbindliche Vorgabe vom Konzern die BSC auch auf jeder operativen Ebene einzusetzen gibt es dagegen nicht. Die Forderung einer sukzessiven Einführung der BSC würde bei einem Unternehmen von der Größe der Deutschen Telekom jedoch an der Praxis vorbeigehen, sofern sie sich über den gesamten Geschäftsprozess in allen Einheiten erstrecken soll. Dies würde zu einem unverhältnismäßigen Abstimmungsaufwand führen. Weiterhin ist eine sequentielle Abfolge von BSC-Einführungen nur sehr schwer möglich, wenn ein ganzheitlicher Managementansatz für das Unternehmen durch die BSC sichergestellt werden soll.

4.12.4 Zusammenfassung der Ergebnisse

Aufbauend auf den durch persönliche Interviews gewonnenen Informationen, erfolgte nach einer Analyse des Ist-Zustandes ein Vergleich zwischen Theorie und Praxis, der die Stärken und die Schwächen in der Umsetzung der BSC in der Praxis aufzeigte. Es hat sich einmal mehr deutlich gezeigt, dass die BSC in der Praxis gelebt und angewandt wird. Die BSC dient der Konzernzentrale der Deutschen Telekom AG, in ihrer Funktion als Management Holding, das Unternehmen zu führen und strategisch zu steuern. Gleiches gilt für die strategischen Geschäftsfelder. Auch wenn im Theorie-Praxis-Vergleich noch Verbesserungspotentiale identifiziert werden konnte, so zeigt sich, dass die BSC ein wirkungsvolles Instrument für die Strategieimplementierung ist.

Die Herausforderungen liegen bei der Deutschen Telekom in einem verbesserten Erwartungsmanagement, in dem eine forcierte Kommunikation des Einsatzes der BSC als strategisches Führungsinstrument erfolgen sollte, einer Stärkung der „Balance“ durch weiteren Einsatz nicht-finanzieller Kennzahlen, dem Ausbau und der Ausübung der Funktion im Rahmen der wertorientierten Steuerung. Eine stärkere Integration der strategischen Geschäftsfelder in den BSC Prozess im Sinne eines ausgewogeneren Gegenstromverfahrens könnte die Akzeptanz weiter erhöhen, vor allem durch die Übertragung von mehr Verantwortung an die strategischen Geschäftsfelder. Aktuelle Überlegungen in Bezug auf eine rollierende Planung bzw. eines „rolling forecast“ sowie eine Erweiterung des Planungshorizonts der BSC-Ziele sollten vorangetrieben werden, um die strategische Orientierung der Organisation zu verbessern. Bezüglich des Anreizsystems sollte über eine stärkere Verwendung von relati-

ven Zielen nachgedacht werden, um den oben beschriebenen Schwierigkeiten im Rahmen des Planungs- und Budgetierungsprozesses entgegen zu wirken.

Im Rahmen des jährlichen integrierten Planungs- und Führungsprozesses werden im Rahmen von lessons learned und Feedbackgesprächen mit den Beteiligten Balanced Scorecard, Planungs- und Zielvereinbarungsprozess sukzessive optimiert. So wurden die Ergebnisse dieser Studie auch dem Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Telekom präsentiert.

4.13 Schlussfolgerungen

Die erläuterten Steuerungsinstrumente und -konzepte erweitern die sehr finanzwirtschaftlich-monetär bestimmte Betrachtungsweise der Vergangenheit. Die Erkenntnis der Notwendigkeit einer multidimensionalen Steuerung konnte sich weitgehend in der Praxis durchsetzen, obwohl die beschriebenen Ansätze der Balanced Scorecard und des Beyond Budgeting in der Praxis nicht immer den gleichen Erfolg verzeichnen, der in der Theorie versprochen wird.²⁸¹

In der Praxis hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass bei der strategischen Steuerung der Fokus auf die gegenwärtigen und zukünftigen Werttreiber gelegt werden muss. Dies erfolgt bei der BSC über die Strategy Maps (Darstellung der Ursache-Wirkungs-Beziehung), bei dem Konzept der wertorientierten Steuerung sind es die Werttreiberbäume. Auch der Ansatz des Beyond Budgeting verweist klar auf die Werttreiber als Steuerungsinstrumentarium.

Dies liegt zum einen daran, dass gerade die großen Industrieunternehmen mit der Implementierung und der Anwendung noch Probleme haben, die auch mit Organisation und Unternehmenskultur zusammenhängen dürften: Offene Kommunikation und vertrauensvolle Zusammenarbeit als Voraussetzung können gerade in komplexen und zum Teil undurchsichtigen Organisationsstrukturen (Verantwortlichkeiten) nur schwer geschaffen werden: Netzwerke, Karrierestreben, etc. sind dabei oft Hindernisse zu nennen.

Ein weiterer Schwachpunkt sind die Zielwerte/Kennzahlen, die klar definiert und messbar sein müssen. Dies ist bei bestimmten Performance Indikatoren sicherlich möglich. Allerdings kommt es dabei wieder zu dem Problem der Verantwortung: Gibt man einer Führungskraft drei Ziele, von deren Erreichung die variable Vergütung abhängig gemacht wird, kann man

²⁸¹ Darauf weisen auch hin: Kaplan, R. S./Norton, D. (1997): a.a.O. S. 203; vgl auch: Weber, J./Linder, S. (2003): Budgeting, Better Budgeting oder Beyond Budgeting?, a.a.O., S. 57ff. Auf die Schwierigkeiten bei der Implementierung des Beyond Budgeting weisen auch Hope/Fraser hin: „No one is saying it is easy. It takes courage to challenge and ultimately change deeply ingrained management practices.“ (Hope, J./Fraser, R. (2003): Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap, Boston, MA, 2003, S. XXII).

davon ausgehen, dass diese Führungskraft sich auf die Erreichung dieser Ziele konzentrieren wird und andere Aufgaben vernachlässigen wird („you get what you pay for“).

Zum anderen ist ein weiterer Grund für das teilweise Versagen dieser Instrumente darin zu sehen, dass sich die Bewertung eines börsennotierten Unternehmens durch die Analysten und die Kapitalmärkte überwiegend an den veröffentlichten Finanzkennzahlen orientiert. Dementsprechend muss das Unternehmen diesem Erfordernis gerecht werden. Die Steuerung über integrative Ansätze kann kaum berücksichtigt werden, da es keine Transparenz bzgl. des Zielsystems und der „weichen“ Kennzahlen gibt.

Die Kommunikation aller Steuerungskennzahlen (Werttreiber) des Unternehmens dagegen erfolgt in der Regel nicht und liegt grundsätzlich nicht in der Absicht einer Unternehmensleitung.

Die tatsächliche Bewertung an den Kapitalmärkten kommt daher überwiegend auf Basis der veröffentlichten Zahlen zustande. Infolgedessen besteht die Gefahr, dass sich unbemerkt der Trend einschleicht, wieder zu den konventionellen finanziellen Kennzahlensystemen zurückzukehren. Der Ansatz der Balanced Scorecard verlangt zwar „eine Balance zwischen extern orientierten Messgrößen für Teilhaber und Kunden und internen Messgrößen für kritische Geschäftsprozesse, Innovation sowie Lernen und Wachstum“²⁸², diese Forderung bietet jedoch keinen sicheren Schutz vor der beschriebenen Entwicklung.

Kaplan/Norton äußern sich diesbezüglich zurückhaltend: Zwar weisen Sie darauf hin, dass aus Äußerungen externer Investoren weitere Erkenntnisse gewonnen werden können, indem diese Informationen verlangen, die ihnen helfen, zukünftige Leistungen von Unternehmen vorauszusagen.²⁸³ Später wird aber festgestellt, dass bei 90% der Analysten kaum Interesse an nicht finanziellen Daten und langfristig orientierten strategischen Kennzahlen besteht.²⁸⁴ Keine befriedigende Antwort können die Autoren jedoch auf die Frage der Verknüpfung der BSC mit dem Anreizsystem gegeben: „Die Verwendung der BSC bei der Festlegung expliziter Zulagen steckt noch in den Kinderschuhen“²⁸⁵.

In der Theorie entwickelt erscheinen die Instrumente oft auch sinnvoll für die praktische Anwendung. In der Praxis werden diese Instrumente zum Teil auch verstanden und implementiert. Die große Schwierigkeit ist allerdings, dass für die Anwendung dieser Steuerungsinstrumente bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein müssen. Beim Konzept der Balanced

²⁸² Kaplan, R. S./Norton, D. (1997): Balanced Scorecard, S. 10.

²⁸³ Ebd., S. 37.

²⁸⁴ Ebd., S. 202f.

²⁸⁵ Ebd., S. 214.

Scorecard wird klar und unmissverständlich darauf hingewiesen, dass sich das Management (auf jeder Ebene) zusammensetzen muss, um die für die Umsetzung der Strategie relevanten Steuerungsgrößen zu identifizieren und definieren. Dies setzt Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen voraus²⁸⁶. Dabei wird die Frage nicht beantwortet, wie man die Voraussetzungen dafür schafft.

²⁸⁶ Friedag, H./Schmidt, W. (2002): Balanced Scorecard: Mehr als ein Kennzahlensystem, Freiburg i.Br., S. 83.

5 Steuerung und Führung börsennotierter Kapitalgesellschaften in der Praxis - eine empirische Studie

In der Praxis werden eine Vielzahl von Konzepten, Tools und Instrumenten zur Führung und Steuerung von Unternehmen angeboten. Diese sind auch in der Theorie zum Teil sehr umfangreich beschrieben und durch Fallstudien belegt worden.

Betrachtet werden in der vorliegenden Studie alle Elemente des „klassischen“ Strategieprozesses: Von der Analyse über die Strategieformulierung, der Planung bis hin zur Implementierung und dem Aufbau und Ablauf des strategischen Planungsprozesses.

5.1 Ziel der Studie

Mit der Studie wird ein Überblick über die gegenwärtig in der Industrie angewendeten Strategieinstrumente gegeben und die Bewertung der Anwender analysiert.

Dabei soll der Frage nachgegangen werden, ob die angewendeten Instrumente den Unternehmen tatsächlich unter Betrachtung der beiden Kriterien „Effizienz“ und „Effektivität“ einen Mehrwert bringen oder nicht²⁸⁷ und ob der Einsatz der Instrumente in der Praxis diese beiden Kriterien erfüllt. Darüber hinaus ist Ziel der Studie, die Rolle von Anreizsystemen im Strategieprozess zu analysieren.

Neben allgemeinen Fragestellungen in Bezug auf Anwendung und Bewertung von strategischen Steuerungs- und Führungsinstrumenten, soll insbesondere herausgefunden werden, ob die Unternehmen mit dem bestehenden Instrumentarium zufrieden sind, und wo es Verbesserungs- und Optimierungsbedarf gibt.

Es stellt sich darüber hinaus die Frage nach dem richtigen Instrumentenmix: Also welche Instrumente eignen sich für welches Unternehmen, welche Instrumente ergänzen sich gegenseitig sinnvoll (als Komplemente) bzw. welche überschneiden sich (als Substitute) und

²⁸⁷ Übergeordnete Kriterien für diesen Mehrwert sind „Effizienz“ und „Effektivität“, was auch bei den Erläuterungen des Fragebogens deutlich gemacht wird: „Ein Schwerpunkt des Fragebogens beschäftigt sich mit der Fragestellung der Effizienz sowie der Effektivität der jeweiligen Instrumente/Tools. Hierfür definieren wir Effizienz als „Aufwandsoptimum“ (Kosten-/Nutzenverhältnis) und Effektivität als „Zielerreichungsgrad“ (IST-Wert/SOLL-Wert).“ Vgl. Im Anhang die „Erläuterungen zum Ausfüllen des Fragebogens“.

welche Anzahl an Instrumenten sind innerhalb eines Unternehmens sinnvoll steuer- und einsetzbar.

Ein übergeordnetes Ziel der Studie ist es festzustellen, ob eine Korrelation zwischen Performance, angewendeten Strategieinstrumenten und bestimmten Unternehmensclustern besteht. Überprüft wurde dabei auch, ob eine Korrelation zwischen positiven und negativen Erfahrungen angewendeter Strategieinstrumente auf der einen Seite und dem Aktienkurs auf der anderen Seite vorliegt.

5.2 Durchführung der Studie

5.2.1 Stichprobe

Die Erhebung wurde in Form einer Teilerhebung durchgeführt.²⁸⁸ Anhand eines Auswahlverfahrens wurde eine repräsentative Stichprobe gewählt, um aussagekräftige Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit, also die Gesamtmenge aller für die untersuchte Fragestellung relevanten Personen, Institution, etc., ziehen zu können.²⁸⁹

Die Grundgesamtheit der vorliegenden empirischen Untersuchung ist als die Gesamtheit aller börsennotierten deutschen Aktiengesellschaften definiert. Die im Februar 2005 aktuellsten recherchierten Daten datieren von Oktober 2002.²⁹⁰

Für die Auswahl des Samples wurde eine etwas abgewandelte Form des Klumpenauswahlverfahrens eingesetzt.²⁹¹ Als ausgewählte Klumpen für die vorgenommene Studie dienten die Börsensegmente DAX²⁹², MDAX²⁹³, SDAX²⁹⁴, TecDAX²⁹⁵ und Prime Standard^{296, 297}.

²⁸⁸ Eine Vollerhebung ist aus wirtschaftlichen, zeitlichen oder technischen Gründen nicht zweckmäßig. Diese Vorgehensweise (Teilerhebung) ist in der Empirie üblich: vgl. Hüttner, M. (1997): Grundzüge der Marktforschung, München, S. 123.

²⁸⁹ Voraussetzung repräsentativer Stichproben sind sowohl das methodisch einwandfreie Auswahlverfahren als auch der Stichprobenumfang. Vgl. Dannenberg, M./Barthel, S.(2002): Effiziente Marktforschung, Bonn, S. 140 und Scheffler, H.: „Stichprobenbildung und Datenerhebung“: in: Hermann, A./Homburg, C. (Hrsg.) (2000) : Marktforschung, Wiesbaden, S. 61.

²⁹⁰ Vgl. Anhang: Börsennotierte deutsche Aktiengesellschaften; ohne Verfasser: Aktiengesellschaften, online, 2004. Weder das statistische Bundesamt noch die Deutsche Börse AG konnten mit aktuelleren Zahlen aufwarten.

²⁹¹ Bei diesem Verfahren werden aus der Grundgesamtheit einzelne Klumpen abgeteilt, die eine natürliche Anhäufung von Eigenschaften zueinander aufweisen. Vgl. Kamenz, U. (2001): Marktforschung - Einführung mit Fallbeispielen, Stuttgart, S. 136.

Gründe für die Auswahl von börsennotierten Aktiengesellschaften in diesen Segmenten waren:

- die Veröffentlichungspflicht, die eine Informationsbasis sicherstellt,
- die Börsennotierung, um über die Kursentwicklung ein Indiz für die Performance der Gesellschaft zu erhalten und
- die Ansprechpartner unkompliziert und direkt identifizieren zu können.

Durch die ungewöhnlich hohe Stichprobengröße von 320 Unternehmen, was einer Quote von 36,8% der Grundgesamtheit entspricht, ist eine Ergebnisverfälschung in Folge einer zu geringen Samplegröße auszuschließen.

Einen Überblick über die Stichprobenverteilung gibt Tabelle 1:

Segment	DAX 30	MDAX	SDAX	TecDAX	Prime Standard	Gesamt
Anzahl Unternehmen	30	48	50	26	166	320

Tabelle 1: Stichprobenverteilung auf die einzelnen Segmente

²⁹² Der DAX (=Deutscher Aktien Index) misst die Performance der 30 hinsichtlich Orderbuchumsatz und Marktkapitalisierung größten deutschen Unternehmen des Prime Standard (Quelle: www.deutsche-boerse.com).

²⁹³ Der MDAX enthält die Werte der 50 Unternehmen des Prime Standard aus klassischen Sektoren, die den im Aktienindex DAX enthaltenen Unternehmen hinsichtlich Orderbuchumsatz und Marktkapitalisierung nachfolgen (Midcaps) (Quelle: www.deutsche-boerse.com)

²⁹⁴ Der SDAX ist der Auswahlindex für 50 kleinere Unternehmen, so genannte „Smallcaps“, die den im Aktienindex MDAX enthaltenen Werten hinsichtlich Orderbuchumsatz und Marktkapitalisierung nachfolgen. Im Zuge Indexneugestaltung wurden seine Mitgliedsunternehmen auf 50 Firmen reduziert. (Quelle: www.deutsche-boerse.com).

²⁹⁵ Der TecDAX bildet die Entwicklung der 30 größten Technologieunternehmen des Prime Standard ab, die den im Aktienindex DAX enthaltenen Unternehmen hinsichtlich Orderbuchumsatz und Marktkapitalisierung nachfolgen. Es handelt sich hierbei um das Nachfolgesegment des „Neuen Marktes“. (Quelle: www.deutsche-boerse.com).

²⁹⁶ Der Prime All Share-Index misst die Entwicklung des gesamten Prime Standard. Er ist eingeteilt in 18 Branchenindizes, die in so genannte Industry-Groups gegliedert sind: Ein Vergleich der Unternehmensentwicklung von Herstellern gleichartiger Produkte wird so vereinfacht. (Quelle: www.deutsche-boerse.com). Der Prime Standard ist das Zulassungssegment für Unternehmen an der Frankfurter Wertpapierbörse, die sich international positionieren wollen. Hierfür müssen die Unternehmen über die generellen Standards hinausgehende internationale Transparenzanforderungen erfüllen.

²⁹⁷ Vgl. Anhang: Liste der Indizes.

Während die DAX-Unternehmen nur knapp 10% der Stichprobe ausmachen, sind die Unternehmen des Prime Standards mit über 50% deutlich stärker gewichtet.

5.2.2 Adressaten

Die Adressaten waren – soweit in dieser Funktion vorhanden – der Vorstandsvorsitzende, der Finanzvorstand und der Personalvorstand. Falls die Position eines Strategievorstands besetzt war, wurde auch dieser angeschrieben. Diese drei bis maximal vier Funktionen wurden aus den folgenden praktischen Gründen angeschrieben:

- Die Namen der Ansprechpartner waren aufgrund von Veröffentlichungspflichten und Investor Relations Informationen leicht zu identifizieren
- Diese Funktionen sind in der Regel verantwortlich für Strategie, Planung, Budgetierung und die Anreizsystematik
- Mit drei Adressaten je Unternehmen sollte darüber hinaus ein möglichst hoher Rücklauf sichergestellt werden

Die Vorstände wurden gebeten, den Fragebogen persönlich auszufüllen, oder ihn an einen mit der Themenstellung vertrauten Experten weiterzuleiten.

5.2.3 Erstellung und Umfang des Fragebogens

Der Fragebogen wurde auf Basis der Literaturrecherche, der Experteninterviews sowie persönlichen praktischen Erfahrungen des Autors aus internationalen Beratungsgesellschaften und der Konzernstrategie der Deutschen Telekom AG formuliert.

Eine ausgewogene Gewichtung der Fragen zu finden und gleichermaßen die Vollständigkeit und den Umfang des Fragebogens in der Balance zu halten war das Ziel der Überlegungen. Da ein zu langer Fragebogen erfahrungsgemäß die Rücklaufquote reduziert oder zumindest die Qualität der Ergebnisse vermindert, sollte ein Umfang von maximal 10 Seiten nicht überschritten werden. Beim Versand hatte der Fragebogen einen Umfang von sechs Fragengebieten auf insgesamt 11 Seiten. Die Erweiterung von ursprünglich 10 auf 11 Seiten wurde vorgenommen, da eine etwas größere Schriftart die Übersichtlichkeit und Lesbarkeit nach Angaben der Probanden klar verbesserte. Zu beantworten waren insgesamt 61 Fragen.

5.2.4 Struktur und Aufbau der Befragung

Der grundlegende Aufbau des Fragebogens „Strategische Steuerungs- und Führungsinstrumente“ orientiert sich an der traditionellen Unterteilung: Einleitung, Leitfaden und Fragenkomplex.²⁹⁸

5.2.4.1 Anschreiben

Die Einleitung in die Thematik des Fragebogens erfolgte innerhalb des Anschreibens.²⁹⁹ Hierin wurde mit Hilfe eines entsprechenden Briefkopfes und des Ansprechpartners auf die wissenschaftliche Relevanz der Befragung und der daraus resultierenden Seriosität der Studie hingewiesen. Als weiterer zentraler Punkt erläuterte das Anschreiben die Wahlmöglichkeit zwischen dem Ausfüllen einer beiliegenden Paper-and-Pencil-Version und einer inhaltlich identischen Online-Version des Fragebogens, welcher unter „www.strategieinstrumente.de“ abzurufen war.

Als Anreiz den Fragebogen auszufüllen wurde den Teilnehmern angeboten ein Studienexemplar als Dankeschön anzufordern. Zusätzlich bestand die Möglichkeit an der Verlosung eines MP3-Players teilzunehmen.

5.2.4.2 Leitfaden

Der Leitfaden für die Befragung war dem Fragebogen als erste Seite nach dem Titelblatt beigelegt und diente als Anleitung für das Vorgehen. So wurde neben der Nennung eines Ansprechpartners für potentiell auftretende Probleme und Fragen, der Grundaufbau des Fragebogens erklärt sowie einige Definitionen genannt, um Missverständnissen vorzubeugen. Außerdem wurden die Probanden mit den verschiedenen Fragen- bzw. Antwortkategorien der unterschiedlichen Fragestellungen vertraut gemacht, um divergierende Interpretationen weitestgehend ausschließen zu können. Abschließend wurde nochmals die anonyme Auswertung und die streng vertrauliche Behandlung der Daten garantiert sowie auf die Anreize und die Wahlmöglichkeit zwischen Hard copy und Online-Fragebogen hingewiesen.

5.2.4.3 Fragebogen

Die Struktur des Fragebogens ist ausgerichtet an der Fragestellung der Studie. Die Fragen wurden also vor dem Hintergrund potenzieller Kriterien ausgewählt. Nach einem allgemeinen

²⁹⁸ Dies gilt aus psychologischen und soziologischen Aspekten als Ideallösung. Vgl.: Atteslander, P. (2000): Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin, S. 115.

²⁹⁹ Vgl. im Anhang: „Anschreiben“.

und formalen Fragenkomplex zur Clusterung der teilnehmenden Unternehmen werden diese über den Einsatz von strategischen Steuerungs- und Führungsinstrumenten befragt. Hierbei geht es ebenso um die strategische Analyse, wie auch die Strategieformulierung und -implementierung.

Da Anreizsysteme eine besondere Rolle im Rahmen der Strategieimplementierung bilden, fokussiert sich ein Fragenkomplex auf die konkrete Ausgestaltung der verwendeten Anreizsysteme. Im abschließenden und letzten Fragenkomplex werden die Unternehmen gebeten einen Ausblick auf die Rolle einzelner Instrumente bzw. Konzepte zu geben.

Unter Berücksichtigung der Schwerpunktthemen des Strategischen Managements, also:

- Organisationsform/Corporate Governance
- Planung/Planungsprozess
- Umsetzung/Implementierung
- Monitoring/Kontrolle

wurde der Fragebogen in sechs Blöcke geteilt:

1. Unternehmensspezifische Daten und Corporate Governance
2. Strategieinstrumente
3. Anreizsysteme
4. Strategieimplementierung
5. Strategieprozess
6. Ausblick

Die unternehmensspezifischen Daten wurden in dem Fragenkomplex „Allgemeine Informationen“ erhoben, um später Clusterungen vornehmen zu können. Hierzu gehörten u.a. größenbezogene Angaben wie Umsatz, Bilanzsumme und Beschäftigtenzahl sowie die Organisationsform, Anzahl Geschäftsfelder, die Wettbewerbssituation und Produktlebenszyklen.

Im Fragenkomplex „Strategieinstrumente“ wurde unterschieden zwischen interner und externer Analyse, die sich auf Umwelt und Unternehmen beziehen sowie Strategieentwicklung und -formulierung. Gefragt wurde nach der Anwendung der aus der Literatur bekannten Strategieinstrumente sowie nach deren Wichtigkeit in der praktischen Anwendung und einer Bewertung derselben u.a. in Bezug auf Handhabung, Effizienz und Effektivität.

Bei den Anreizsystemen wurde nach den Incentivierungszeiträumen, dem Adressatenkreis der Anreizsysteme sowie nach der Zielsetzung, Wirkung und Bewertung der Anreizsysteme gefragt. Um den Bezug zur Strategieimplementierung herzustellen, wurde auch nach der Verknüpfung mit der strategischen Planung und der Prozessverantwortung gefragt.

Im vierten Fragenkomplex wurden Fragen zu der Strategieimplementierung, deren Erfolgsfaktoren sowie Instrumenten zur Umsetzung der Strategie und deren Bewertung gestellt. Die Implementierung einer (formulierten) Strategie, ist weiterhin ein kritischer Erfolgsfaktor. Ohne sie sind der Analyseprozess und die Strategieformulierung Makulatur.

Um einen Überblick über den Strategieprozess zu erhalten, wurde im Fragenkomplex fünf nach dem Strategischen Planungsprozess gefragt: Dauer, Verantwortung sowie Zeithorizont standen dabei im Fokus, aber auch nach den Aspekten Planung und Budgetierung wurde gefragt.

Um das Bild abzurunden und den Befragten die Möglichkeit zu geben, einen Blick in die Zukunft zu wagen, wurde abschließend noch nach der Einschätzung in Bezug auf die zukünftige Entwicklung von speziellen Instrumenten gefragt.

Die Schwerpunkte des Fragebogens lagen entsprechend der Fragestellung auf den Fragenkomplexen 2 und 3. Die Fragenkomplexe zur Strategieimplementierung und zum Strategieprozess vervollständigen das Bild, wurden aber aus Gründen des Umfangs des Fragebogens kürzer gehalten.³⁰⁰

5.2.5 Form der Fragen

Im Fragebogen wurden sowohl offene als auch geschlossene Fragen verwendet. Obwohl geschlossene Fragen bevorzugt wurden, können in manchen Fällen offene Fragen bessere Antworten auf nicht genau definierte Themenkomplexe geben. Ziel der offenen Frage ist es, den Probanden zum eigenständigen Nachdenken und somit ungestützten Beantworten einer Fragestellung zu animieren, um differenzierte Ergebnisse zu erhalten. Offene Fragen sind insbesondere auch dann geschlossenen Fragen vorgezogen worden, wenn man den Befragten nicht bereits Antworten anbieten bzw. vorgeben wollte, auch um eine Beeinflussung der Befragten zu vermeiden. Wenn es darum ging, Sachverhalte zu begründen, wurden ebenfalls eher offene als geschlossene Fragen gestellt.

³⁰⁰ Zum Strategieprozess sei verwiesen auf die Studie von Welge, M./Al-Laham, A. (1996): Strategieprozesse der deutschen Industrie, a.a.O.

Die geschlossenen Fragen unterteilen sich in drei Typen: Solche die eindeutig mit „Richtig“ oder „Falsch“ bzw. „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden, Aufgaben mit Ratingskalen zur individuellen differenzierten Beurteilung einer Merkmalsausprägung, einfache wie auch mehrfache Wahlaufgaben und Einordnungsaufgaben, bei der die Antworten nach ihrer Wichtigkeit abgestuft werden.³⁰¹ Geschlossene Fragen haben gegenüber den offenen den Vorteil, dass sie die Beantwortung der Fragen erleichtern, weil sie dem Befragten eine Hilfestellung bei der Beantwortung der Frage geben. Gerade wenn es um Bewertungen geht, wird das Ausfüllen des Fragebogens erleichtert und die Quote der Abbrecher wird erfahrungsgemäß reduziert.

5.2.6 Bewertung / Skalierung

Die im Fragebogen genutzten Skalenniveaus³⁰² umfassen je nach Fragestellung Nominal-, Ordinal- oder Intervallskalierung. Zur Bewertung wurden je nach Fragestellung drei unterschiedliche Bewertungsverfahren angewendet:

a) Fragestellungen, die eine Auswahl zwischen Alternativen erfordert, wie das nachfolgende Beispiel zeigt³⁰³:

³⁰¹ Vgl. Bühner, M. (2004): Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion, München, S. 51 ff.

³⁰² Der Begriff der Skalierung wird in der wissenschaftlichen Literatur nicht einheitlich gebraucht. Im eigentlichen Sinne umfasst der Vorgang der Skalierung nicht nur die Konstruktion von Messskalen, sondern auch die Zuordnung von Zahlen zu Objekten oder Eigenschaften anhand dieser Messskalen. Somit werden auch nicht direkt messbare Eigenschaften mit Hilfe von Zahlen messbar gemacht. Vgl. Hammann, P./Erichson, B. (2000): Marktforschung, Stuttgart, S. 87.

³⁰³ Die Nominalskala ist ein Antwortformat, welches eine Unterscheidung der Ausprägungsmerkmale qualitativer Daten ermöglicht. Hierfür werden den Eigenschaften Kodierungen zugewiesen. Dabei ist zu beachten, dass Objekte mit gleicher Merkmalsausprägung die gleiche Chiffrierung und Objekte mit unterschiedlichen Ausprägungen unterschiedliche Verschlüsselungen zugeteilt bekommen. Eine Aussage über den Grad der Verschiedenheit der Charakteristika kann nicht getroffen werden, da keinerlei quantitative Beziehungen zwischen ihnen bestehen. Eine besondere Ausprägung der Nominalskala sind dichotome Variablen. Diese besitzen lediglich zwei Merkmalsausprägungen wie z.B. Ja/Nein.

a) Wird in Ihrem Unternehmen ein übergeordnetes Management-Konzept angewendet?			
ja	<input type="checkbox"/>	nein	<input type="checkbox"/>
b) Welche Zielarten werden im jährlichen Zielvereinbarungsprozess vereinbart?			
Quantitative Ziele	<input type="checkbox"/>	Relative Ziele	<input type="checkbox"/>
Qualitative Ziele	<input type="checkbox"/>	Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>
Absolute Ziele	<input type="checkbox"/>		

Abbildung 24: Beispielhafte Darstellung genutzter Nominalskalen

b) Das Schulnotensystem³⁰⁴ oder eine vierstufige Skala, deren Pole die Extremwerte bilden. Die vier Stufen wurden gewählt, um die Befragten zu einer Tendenz hin zu bewegen. Durch die Wahl einer vierstufigen Skala gegenüber einer sechsstufigen Skala konnte man zudem eine bessere Übersichtlichkeit erhalten und das Gewicht der Trends erhöhen.

a) Bitte bewerten Sie die Effizienz der BSC anhand von Schulnoten: _____			
b) Bei der Implementierung der Strategie spielt...			
...die Kommunikation	eine große Rolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> keine Rolle

Abbildung 25: Beispielhafte Darstellung genutzter Ordinalskalen

c) Intervallskalen, die Aussagen über eine Quantifizierung des Abstands zwischen Merkmalsausprägungen zulassen. Beispielsweise lassen sich hierfür die im Fragebogen genutzten Maßeinheiten „Euro“ oder „Mitarbeiter“ aufzählen, wie die Tabelle zeigt:

a) Wie viele Mitarbeiter waren bei Ihrem Unternehmen Ende 2004 beschäftigt?			
(1) Bis 50	<input type="checkbox"/>	(4) Bis 10.000	<input type="checkbox"/>
(2) Bis 250	<input type="checkbox"/>	(5) Bis 100.000	<input type="checkbox"/>
(3) Bis 1.000	<input type="checkbox"/>	(6) Über 100.000	<input type="checkbox"/>

Abbildung 26: Beispielhafte Darstellung genutzter Intervallskalen

³⁰⁴ Dieses reicht auf einer Skala von 1 bis 6, wobei 1=sehr gut, 2=gut, 3= befriedigend, 4=ausreichend, 5=mangelhaft und 6=ungenügend bedeuten. Es handelt sich um eine Ordinalskala, da stets eine vergleichende Aussage über mehrere Objekte bezüglich ihrer Ausprägung auf dem betrachteten Merkmal getroffen wird. Beide Skalierungen umfassen lediglich eine geringe Anzahl an Antwortmöglichkeiten, um deren Zersplitterung zu vermeiden. Ein Teil der Ordinalskalen soll mit Hilfe Likert-Skala beantwortet werden (vgl. Schnell, R./Hill, P./Esser, E. (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung, München, S. 181). Die Likert-Skala ist die in der empirischen Sozialforschung am häufigsten verwendete Skalierungsmethode. Sie ermöglicht unter Verwendung summierter Antworteinschätzungen der Probanden die Messung des Zustimmungsgrades zu einem vorformulierten Sachverhalt. Ein Beispiel für die genutzte Likert-Skala stellt Frage b) in Abb. 25 dar.

5.2.7 Ausfüllen

Es wurden zwei Möglichkeiten angeboten, um den Fragebogen auszufüllen. Zum einen wurde gemeinsam mit dem Anschreiben ein Fragebogen in gebundener Papierform versendet, der mit einem ebenfalls beiliegenden adressierten Rückumschlag zurückgesendet werden konnte. Die zweite Möglichkeit bestand darin, den Fragebogen online auszufüllen. Dafür wurde eine Homepage unter dem Namen „www.strategieinstrumente.de“ eingerichtet und entsprechend programmiert. Über einen persönlichen Benutzernamen und ein persönliches Kennwort konnten sich die Befragten anmelden und erhielten Zugriff auf den Fragebogen.³⁰⁵ Für Rückfragen wurden eine Telefonnummer sowie eine Email-Adresse angegeben.

5.2.8 Pretests

Mit Pretests sollte der Fragebogen noch vor seinem eigentlichen Einsatz auf seine Funktionalität, Verständlichkeit und Vollständigkeit überprüft werden. Dabei wurde er mit verschiedenen Personenkreisen aus Theorie und Praxis diskutiert und abgestimmt. Die Pretests erfolgten in zwei Phasen mit unterschiedlichen Zielsetzungen. Im ersten Abschnitt des Vortests wurden mit der Thematik vertraute Mitarbeiter der Abteilung Konzernstrategie und -politik bei der Deutschen Telekom AG darum gebeten den Fragebogen auszufüllen. Es fand außerdem eine kritische Überprüfung des Fragebogens von Wissenschaftlern an den Universitäten

³⁰⁵ Das Anschreiben enthielt einen aus unternehmens- und probandenspezifischen Ziffern zusammengesetzten Benutzernamen sowie ein entsprechendes Passwort, welche für eine Anmeldung zur Untersuchungsteilnahme auf der Internetseite „www.strategieinstrumente.de“ benötigt wurden. Somit konnte eine Verfälschung bzw. die mutwillige Manipulation durch unberechtigte Personen ausgeschlossen werden. Zudem konnte hierdurch eine nur einmalige Beantwortung des Online-Fragebogens garantiert werden (vgl. Reips, U.-D.: „Web-Experimente: Eckpfeiler der Online-Forschung“, in: Theobald, A./Dreyer, M./Starzetzki, T. (Hrsg.) (2003): Online-Marktforschung, Wiesbaden 2003, S. 82). Die bildliche Darstellung der Homepage erfolgte mit HTML. Die Funktionalität des Online-Fragebogens wurde mit der Skriptsprache PHP sichergestellt. Die so erfassten Daten wurden in einer MySQL-Datenbank abgelegt, für deren vereinfachten Abruf weitere Skripte programmiert wurden. Die Nutzung der Online-Umfrage als ergänzende Erhebungsmethode bietet sich auf Grund seiner vielfältigen Vorteile an. So können Übertragungsfehler, bei gleichzeitiger Reduktion des Zeit- und Arbeitsaufwands, sowohl auf Seiten der Probanden, als auch der Auswertenden, ausgeschlossen werden. (Vgl. Zerr, K.: „Online-Marktforschung: Erscheinungsformen und Nutzenpotentiale“, in: Theobald, A./Dreyer, M./Starzetzki, T.(Hrsg.) (2003): a.a.O., S. 13). Außerdem kann sich die Teilnahmemotivation durch die komfortable Hybriddialoggestaltung, besonders bei „Computer-affinen“ Personen, erhöhen. Des Weiteren kann die Akzeptanz und damit die Teilnahmebereitschaft an der Untersuchung aufgrund des höheren Grades an Professionalität, der durch die Online-Version vermittelt wird, gesteigert werden.

Hannover und Bonn statt. Weiterhin wurde die zu diesem Zeitpunkt vorliegende Version des Fragebogens auf inhaltliche Fehler hin überprüft. Die eindeutige Verständlichkeit der Fragestellungen und deren Augenscheinvalidität wurden so gesichert. So konnte eine adäquate Skalierung der Antworten sowie der logische Aufbau des gesamten Fragebogens beurteilt werden. Nach dem Ausfüllen des Fragebogens erfolgte ein Feedbackgespräch über spontane Auffälligkeiten und aufgetretene Schwierigkeiten sowie die explizite Abfrage der genannten Beurteilungskriterien.

Nach der Korrektur der identifizierten Schwachstellen wurden in einer zweiten Runde des Vortestverfahrens die Vollständigkeit, die Formulierung und die Konsistenz des Fragebogens überprüft. Hierfür wurden Führungskräfte der Deutschen Telekom AG und anderer Unternehmen befragt.

5.2.9 Zeitraum / Dauer der Studie

Die Vorbereitungen zur Studie begannen in der zweiten Jahreshälfte 2004. Die Versendung der Fragebögen erfolgte ab dem 20. März 2005. Die Adressaten wurden gebeten innerhalb von rund sechs Wochen den Fragebogen vollständig auszufüllen. Der Rücklauf wurde regelmäßig beim Eingang auf die Qualität der ausgefüllten Fragebögen hin kontrolliert. Für den Fall, dass der Rücklauf unter den Erwartungen bzw. einer statistisch relevanten Quote liegen sollte, war nach fünf Wochen der Versand eines Erinnerungsschreibens vorgesehen. Zwar konnte der vorgegebene Zeitrahmen nicht von allen Unternehmen eingehalten werden, aber auf den Versand eines Erinnerungsanschreibens konnte verzichtet werden, da einige Unternehmen von sich aus um eine Verlängerung gebeten haben und die Rücklaufquote bereits sehr gut war. Der letzte Fragebogen der verwertet wurde, traf am 15. Mai 2005 ausgefüllt ein.

5.2.10 Datenschutz

Den Befragten wurde eine vertrauliche Behandlung der Angaben sowie eine anonymisierte Auswertung der Daten zugesichert.

5.2.11 Rücksendung

Die Fragebögen wurden mit einem adressierten Rückumschlag versendet, um eine unkomplizierte Rücksendung zu ermöglichen. Über die Bereitstellung des Online-Portals wurde den Befragten eine alternative Möglichkeit des Ausfüllens geboten. Den Befragten wurde ein Zeitraum von rund sechs Wochen gegeben, um den Fragebogen auszufüllen. Diese Frist wurde nach den Erfahrungswerten anderer, vergleichbarer Studien gewählt. Ein Rücklauf von mindestens 50 Fragebögen war das Ziel, um statistisch verwertbare Ergebnisse zu bekommen. Dies würde einer Rücklaufquote von 8% aller versendeten Anschreiben und über 14% aller angeschriebenen Unternehmen entsprechen. Der quantitative Rücklauf und sowie die Qualität wurden regelmäßig überprüft, um gegebenenfalls nach circa fünf Wochen mit dem Versand eines Erinnerungsschreibens nachzusteuern.

5.3 Ergebnisse

5.3.1 Allgemeine Angaben und Clusterung

5.3.1.1 Rücklauf

Für die Auswertung standen abschließend 57 verwendbare Fragebögen zur Verfügung. Dies entspricht einer Quote von 17,8% der Stichprobe. Unter den Aspekten Umfang und Komplexität des Fragebogens, ist dieser Rücklauf im Vergleich zu anderen Umfragen überdurchschnittlich.³⁰⁶ Auf eine Nachfassaktion wurde daher verzichtet.

Von den 320 angeschriebenen Unternehmen lehnten 22 die Teilnahme an der Studie explizit ab. Dies erfolgte entweder per Brief, Email oder telefonisch. Begründet wurden die Absagen überwiegend mit Zeit- und Ressourcenmangel. Drei Fragebögen konnten auf Grund zu großer Unvollständigkeit nicht in die Auswertung einbezogen werden.

Den Rücklauf nach Börsensegment veranschaulicht die folgende Tabelle:

³⁰⁶ Vgl. die Rücklaufquoten ähnlicher Studien: z.B. Greiner, O.(2004): Strategiegerechte Budgetierung, München, S. 18 (11%) oder Welge, M./Al-Laham, A. (1996): Strategieprozesse der deutschen Industrie, a.a.O., S.14 (13,3%).

Segment	DAX 30	MDAX	SDAX	TecDAX	Prime Standard	Gesamt
Anzahl Unternehmen	17	10	10	3	17	57

Tabelle 2: Rücklauf nach Segmenten

Die prozentuale Verteilung der Stichprobenteilnehmer nach Börsenindizes zeigt das folgende Kreisdiagramm:

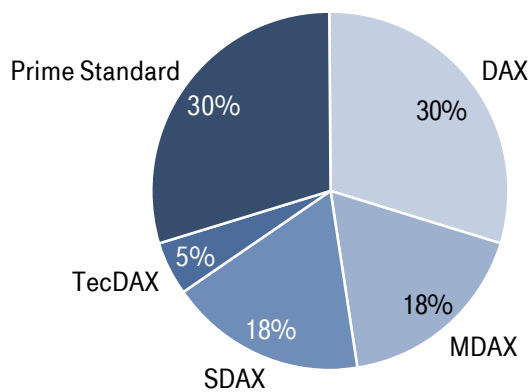


Abbildung 27: Börsensegmentzugehörigkeit

Es fällt dabei auf, dass der Rücklauf aus dem DAX am höchsten war, während der Rücklauf aus dem vor kurzem anstelle des „Neuen Marktes“ geschaffenen Segments TecDAX am niedrigsten lag.

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass die Rücklaufquote der einzelnen Segmente mit steigender Bedeutung des Börsensegments zunimmt. Eine mögliche Erklärung hierfür ist die mit dem Segment normalerweise ebenfalls ansteigende Firmengröße und die damit korrelierende steigende Verfügbarkeit von Kapazitäten und Fachkenntnissen.

Die Divergenz zwischen dem Anteil des jeweiligen Segmentes an der Stichprobe – und somit auch der idealtypische Soll-Anteil der Respondenten – verdeutlicht die nachstehende Abbildung.

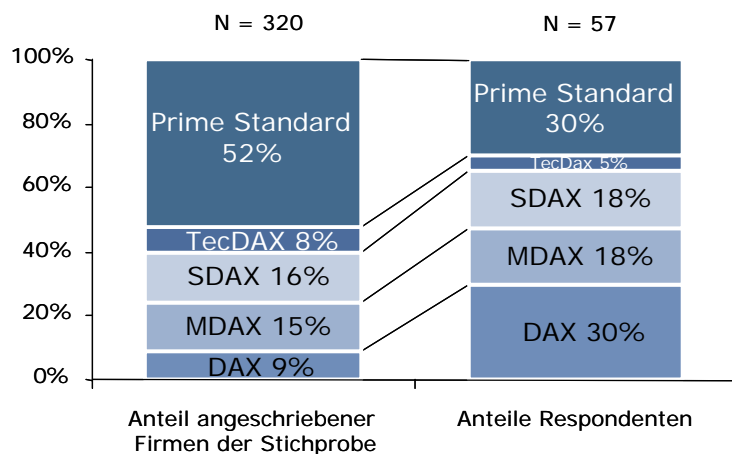


Abbildung 28: Divergenz zwischen Soll und Ist-Anteil der Segmente an den Respondenten

Die dargestellten Ergebnisse zeigen eine mit der Segmenthierarchisierung steigende Rücklaufquote und verdeutlichen die Überrepräsentanz von Unternehmen höherer Börsensegmente.

Neben der Stückzahl zeigen auch die hohen Positionen der Interviewten in der Unternehmenshierarchie, dass der Studie großes Interesse entgegengebracht wurde. So wurden fast 40% aller Fragebögen von Vorständen persönlich ausgefüllt wie Tabelle 3 zeigt.

Führungsebene	1.	2.	3.	4.	Sonstige/ k.A.
Anteil der Antworten	39,3%	33,9%	7,1%	8,9%	10,7%

Tabelle 3: Rücklauf nach Führungsebene

Da 42% der Fragebögen online ausgefüllt wurden, hat sich der Aufwand für die Gestaltung und Wartung des Online-Fragebogens und der Homepage gelohnt. 65% (=11 von 17) bei den DAX-Unternehmen, 30% (=3 von 10) beim SDAX, 40% (=4 von 10) beim MDAX, 29% (=5 von 17) beim Prime Standard haben diese Form dem Ausfüllen einer Hardcopy-Version des Fragebogens vorgezogen.

5.3.1.2 Clusterung/Segmentierung

Für die Auswertung wurden folgende Segmentierungen vorgenommen:

- Branche,
- Größe,

- Anzahl der Geschäftsfelder,
- Region,
- Markt-/Wettbewerbsposition,
- Produktlebenszyklen,
- Streubesitz,
- vertikale Integration
- Führungs- und Organisationsstruktur
- Performance

Die Clusterung nach Performance (in erfolgreiche oder weniger erfolgreiche Unternehmen) wurde vorgenommen, um bei der Auswertung Zusammenhänge zwischen dem Einsatz von Strategieinstrumenten und/oder Instrumentenkombinationen und der Performance ableiten zu können.

5.3.1.3 Performance

Da es ein Ziel der Studie ist, Rückschlüsse auf einen erfolgreichen Einsatz von Instrumenten ziehen zu können, bestand ex ante die Schwierigkeit darin, eine Ergebnisgröße festzulegen, um daran eine Korrelation zu den eingesetzten Strategieinstrumenten herzustellen. Im Harvard Business Manager³⁰⁷ wird die Schwierigkeit bei der Suche nach einer Ergebnisgröße für erfolgreiche Unternehmen deutlich beschrieben: „[Wir] haben [...] keine Anzeigetafel, die von allen akzeptiert wird. Sind die Gewinner diejenigen mit der höchsten Börsenbewertung, mit dem größten Umsatzwachstum oder nur einfach diejenigen, die bei Spielende überhaupt noch auf dem Platz stehen? [...] Zählt es mehr, wenn eine Firma während einer Krise floriert, oder wenn sie in einem Boom extrem erfolgreich ist?“ Wie schwierig eine klare Aussage dazu ist verdeutlicht das folgende Beispiel von Nunes: „Ist der beste Sportler derjenige mit der besten Laufbahn insgesamt, der mit der besten Saisonleistung oder der mit einem einmaligen Weltrekord?“³⁰⁸.

Da es offensichtlich keinen objektiven, einheitlich anerkannten Erfolgsmaßstab gibt, wurde im Rahmen dieser Untersuchung die Entwicklung des Aktienkurses zugrunde gelegt.³⁰⁹ Als

³⁰⁷ Kirby, J.: „Auf der Suche nach der Weltformel“, in: Harvard Business Manager, 11/2005, S. 92-103.

³⁰⁸ Breene, T./Nunes, P. (2005): „Veröffentlichung von Accenture“, aus Harvard Business Manager, 11/2005, „Auf der Suche nach der Weltformel“, von Kirby, J., S. 100

³⁰⁹ Hierbei wird keineswegs der Anspruch erhoben, dass anhand der Kursverläufe Rückschlüsse auf einen optimalen Instrumentenmix gemacht werden kann. Wenn sich der Kurs eines Unternehmens jedoch besser als ein Haupt- oder Branchenindex entwickelt, kann man davon ausgehen, dass dies auch mit der Strategie zusammenhängt. Die Anwendung bestimmter Instrumente oder Instrumenten-

Erfolgsmaßstäbe wurden zwei Indizes gewählt³¹⁰: Zum einen der Hauptindex des Börsensegments, in dem die Gesellschaft gelistet ist, zum anderen der dem Unternehmen zugehörige Branchenindex. Erfolg wird dadurch definiert und beurteilt, ob ein Index oder beide Indizes im Betrachtungszeitraum (prozentual) geschlagen werden konnten. Der Betrachtungszeitraum für die Entwicklung betrug drei Jahre und war stichtagsbezogen, d.h. die Kurse und der Stand der Indizes vom 5. Juli 2002 wurden mit denen vom 5. Juli 2005 verglichen.

Der relativ kurze Betrachtungszeitraum begründet sich durch zwei Aspekte: Zum einen arbeiten 75% der Unternehmen mit dem zurzeit angewendeten übergeordnete Managementkonzept erst seit bis zu 5 Jahren. Prämisse ist dabei, dass sich mit dem Managementkonzept auch die Instrumente anpassen. Weiterhin sollen die Wirkungen des Zusammenbruchs der „New Economy“ in 2000/01 möglichst ausgeschlossen werden, da die Auswertung dieser Studie unter Berücksichtigung der damaligen Entwicklung noch einmal deutlich an Komplexität zugenommen hätte.

Eine weitere Bewertungsmöglichkeit wäre die Betrachtung des Total Shareholder Returns (TSR) gewesen, der die Entwicklung von Kurs- und Dividendenrendite für die Aktionäre betrachtet. Zwei Argumente haben gegen dieses Erfolgsmaß gesprochen:

1. Strategische Entscheidungen werden kurz bis mittelfristig eher in den Kursen bzw. Kursverläufen widerspiegelt und – bei einem Betrachtungszeitraum von 3 Jahren – weniger in der Dividende.
2. Bei der Betrachtung des Total Shareholder Returns hätte kein „objektiver“ Marktindex zur Verfügung gestanden. Vielmehr hätte man die Unternehmen nur im direkten Vergleich zueinander bewerten können.

Die folgende Abbildung zeigt die Verteilung der Stichprobe im Hinblick auf die Aktienkursentwicklung der Unternehmen im Vergleich zu den jeweiligen Haupt- und Branchenindizes im Zeitraum 5. Juli 2002 bis 5. Juli 2005³¹¹:

kombinationen kann daher in Verbindung mit bestimmten anderen Eigenschaften einen Hinweis darauf geben, wie erfolgreich (-er) gesteuert werden kann.

³¹⁰ Es wurden zwei Indizes gewählt, um auszuschließen, dass ein Unternehmen, dessen Markt deutlich stärker wächst als die Märkte anderer Branchen als erfolgreich betrachtet wird.

³¹¹ Im Vergleich: Relative Kursentwicklungen der letzten drei Jahre mit den dazugehörigen Hauptindizes wie z.B. DAX, MDAX, etc. und die jeweiligen Branchenindizes z.B. Prime Automobile oder Prime Telecommunication. Der Zeitraum von drei Jahren mit Stichtag 5. Juli 2005 wurde gewählt, da Strategie immer einen mittel- bis langfristigen Bezug hat, aber gleichzeitig die Spekulationsblase der „New Economy“, die bis Anfang 2000 bestand, das Bild nicht verfälschen sollte.

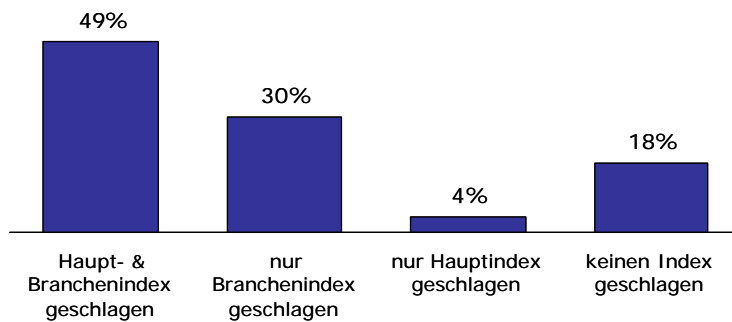


Abbildung 29: Aktienkursentwicklung der 57 Stichprobenteilnehmer

Rund die Hälfte der Teilnehmer der Befragung haben sowohl den Haupt-, als auch den Branchenindex geschlagen. Ergänzt man diese Gruppe um alle Unternehmen, die nur den *Branchenindex* geschlagen haben, kann man immerhin rund 80% der Unternehmen als „erfolgreich“ bezeichnen.

Als „nicht erfolgreich“ wurden solche Unternehmen klassifiziert, die weder den Haupt-, noch den Branchenindex geschlagen haben. Dies waren insgesamt 10 Unternehmen, was circa 18% der Stichprobe entspricht. In Bezug auf das Börsensegment ergibt sich folgende Verteilung: 50% der „nicht erfolgreichen“ Unternehmen sind aus dem DAX, 20% aus dem MDAX, 10% aus dem SDAX, 10% aus dem Prime Standard und 10% aus dem TecDAX.

5.3.1.4 Branchenzugehörigkeit

Die Verteilung der Stichprobe im Hinblick auf Branchenzugehörigkeit zeigt, dass das Sample sehr ausgewogen ist und alle wichtigen Branchen abgebildet werden können. Dies verdeutlicht die folgende Abbildung:

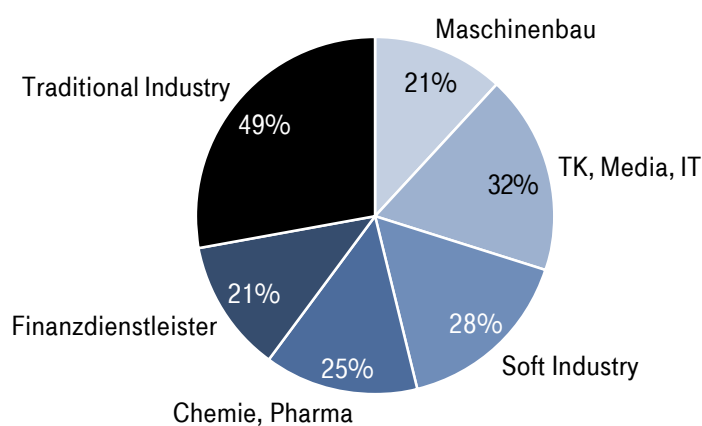


Abbildung 30: Branchenzugehörigkeit der Stichprobe

Unter dem Begriff „Traditional Industry“ wurden im Wesentlichen die Branchen Bauwirtschaft, Logistik, Elektrotechnik sowie Konsumgüter zusammengefasst. Das Cluster Soft Industry vereint die Branchen Handel, Immobilien, Medizin und Biotech.³¹²

5.3.1.5 Größe

Ein weiteres Cluster bildete die Größe der Unternehmen. In Anlehnung an die Regelungen des HGB wurden adäquate Größenkriterien für diese Stichprobe festgelegt. Es müssen zwei der drei unten genannten Größenkriterien erfüllt sein, um die Firmen einer entsprechenden Unternehmensgröße zuzuordnen:

Mitarbeiter	Umsatz (Euro)	Bilanzsumme (Euro)	Größenklasse
Bis 250	bis 100 Mio.	bis 100 Mio.	Kleine Unternehmen
bis 10.000	bis 5 Mrd.	bis 1 Mrd.	Mittlere Unternehmen
über 10.000	über 5 Mrd.	über 1 Mrd.	Große Unternehmen

Tabelle 4: Systematik der Größenklassifikation

Nach dieser Klassifikation ergibt sich das folgende Bild:

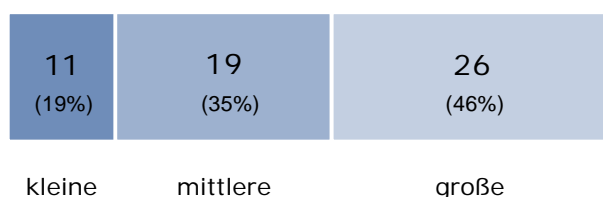


Abbildung 31: Verteilung der Stichprobe nach Unternehmensgröße

Die mit 46% hohe Anzahl „großer Unternehmen“ ist vor allem zurückzuführen auf den hohen Rücklauf aus den DAX-Unternehmen.

5.3.1.6 Anzahl Kerngeschäftsfelder

Die Frage nach der Anzahl der Kerngeschäftsfelder/Teilkonzerne ist im Zusammenhang zu sehen mit einer angenommenen steigenden Komplexität bei der Steuerung bei einem stark

³¹² Eine detaillierte Übersicht findet sich im Anhang.

diversifizierten Unternehmen im Gegensatz zu einem fokussierten Unternehmen, das sich auf eine Kernaktivität bzw. ein Kerngeschäftsfeld konzentriert.³¹³

Die folgende Abbildung verdeutlicht in wie vielen Kerngeschäftsfeldern die befragten Unternehmen aktiv sind:

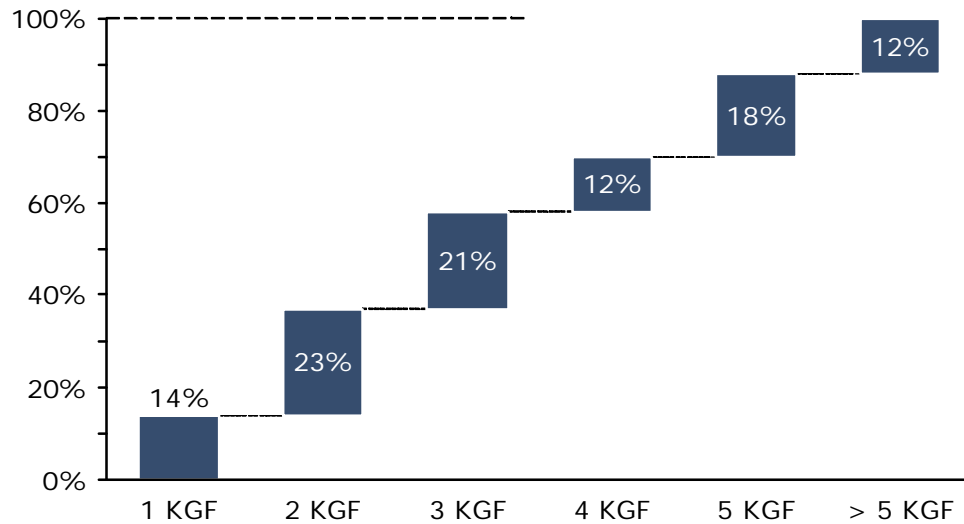


Abbildung 32: Verteilung nach Anzahl der Kerngeschäftsfelder, in denen die Unternehmen tätig sind

Die Anzahl der fokussierten Unternehmen beschränkt sich auf 14% der Stichprobe, 23% sind in zwei Kerngeschäftsfeldern tätig. Eine Mehrheit von 58% der Unternehmen ist in drei Kerngeschäftsfeldern tätig. Aber immerhin sind 30% der Unternehmen noch in fünf oder mehr Kerngeschäftsfeldern tätig.

5.3.2 Managementkonzept und Strategieinstrumente

Im Fragenkomplex „Strategieinstrumente“ wurde eingangs nach dem übergeordneten Managementkonzept und dessen Bewertung gefragt. Dies war erforderlich, um die Strategieinstrumente in einen Kontext bringen zu können.

Bei den Strategieinstrumenten wurde unterschieden zwischen *interner* Analyse und *externer* Analyse, die sich auf Umwelt und Unternehmen beziehen sowie Instrumenten zur *Strategie-*

³¹³ In den Pretest kam heraus, dass es bei den Begriffen „Strategisches Geschäftsfeld“ oder „Division“ zu Verständnisproblemen kommen kann. Nach eingehender Diskussion und Abwägung der Alternativen, wurde der Begriff „strategisches Geschäftsfeld“ durch „Kerngeschäftsfeld“ und „Teilkonzern“ ersetzt. Die Antworten zu dieser Frage werden später untermauert durch die konkretisierenden Fragen zu den Kerngeschäftsfeldern wie der regionalen Ausdehnung, der Wettbewerbssituation sowie dem Produktlebenszyklus.

entwicklung und -formulierung. Instrumente, die den Prozess oder das Anreizsystem betreffen, werden in einem späteren Fragenkomplex adressiert.

Gefragt wurde nach der Anwendung von gängigen und weniger gängigen Strategieinstrumenten, deren Bekanntheit vorausgesetzt wurde sowie nach deren Wichtigkeit in der praktischen Anwendung und einer Bewertung derselben u.a. in Bezug auf Handhabung, Effizienz und Effektivität.

5.3.2.1 Managementkonzept

Auf die Frage: „Wird in Ihrem Unternehmen ein übergeordnetes Management-Konzept angewendet?“ haben 55 Unternehmen (>96%) geantwortet, davon 32 mit „Ja“ (=62%). Von den 32 Unternehmen gaben wiederum 26 an, dass sie den „Shareholder Value-Ansatz“ oder eine andere Form des „Wertorientierten Managements“ als übergeordnetes Managementkonzept anwenden. Drei Unternehmen (keines davon aus dem DAX) gaben hier die Balanced Scorecard an.³¹⁴

Das Ergebnis zeigt die folgende Abbildung:

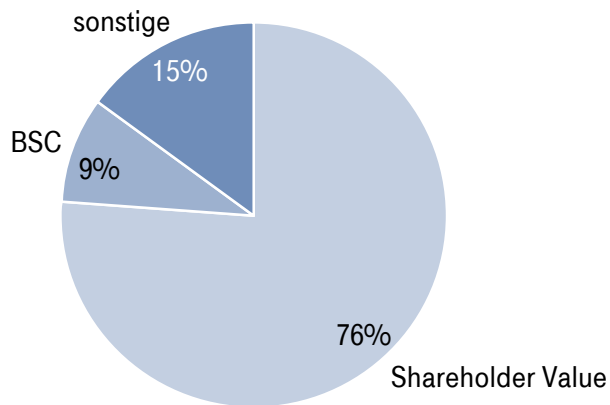


Abbildung 33: Bevorzugte Managementkonzepte

Unter „sonstige“ wurden Nennungen wie Kundennutzenoptimierung, Change Management und Stakeholder Value zusammengefasst.

Das Shareholder Value-Konzept wird von über 80% der Anwender bereits drei Jahre und länger angewendet und von 58% bereits seit fünf Jahren und länger. Von den 26 bekennen-

³¹⁴ Bei der Frage nach „Instrumenten der Strategieformulierung“ gaben dagegen 33 Unternehmen an die BSC zu verwenden.

den Anwendern des Konzepts bewertet eine deutliche Mehrheit von 96% das Konzept positiv.

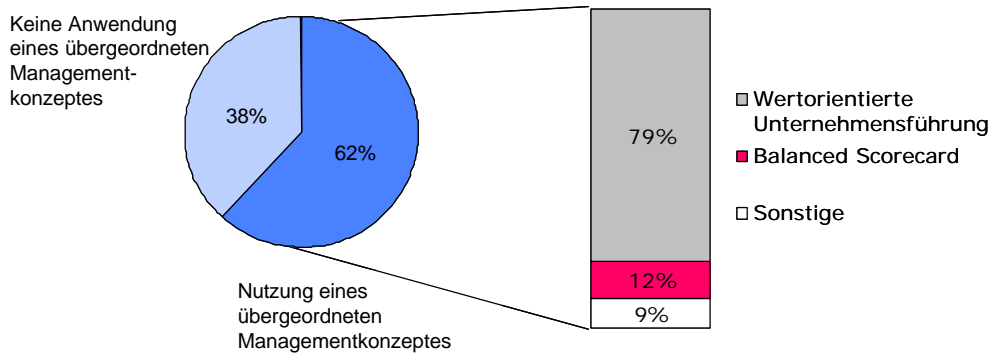


Abbildung 34: Einsatz Managementkonzepte in %-Angaben³¹⁵

Auf die Frage nach den Stärken des Konzepts haben von den 26 Anwendern des Shareholder Values 22 eine Antwort gegeben. Von diesen bewerten 77% die Eindeutigkeit des Steuerungssystems bzw. die Messung über einen fest verankerten Key Performance Indicator (KPI) als Stärke. Als wesentliche Schwächen am Konzept des Shareholder Values werden demgegenüber die kurzfristige Ausrichtung (47%) sowie die Komplexität des Konzeptes (37%) genannt.

	Stärken	Schwächen
SHV	Fest verankerte KPIs	Komplexität, Kurzfristige Ausrichtung
BSC	Integrativer Ansatz	Komplexität, Aufwand

Abbildung 35: Stärken und Schwächen von Shareholder Value und Balanced Scorecard

Von den drei Unternehmen, die angegeben haben die BSC als übergreifendes Konzept anzuwenden, werden die Stärken gleichsam im integrativen bzw. übergreifend strategischen Ansatz gesehen. Als Schwächen werden einstimmig Aufwand und Komplexität des Konzeptes genannt. Die BSC erhält bei der Bewertung die bessere Note (s.u.).

³¹⁵ Es waren lediglich Einfachnennungen möglich. Als „Sonstige“ wurden genannt: Kundennutzenoptimierung, Change Management und Stakeholder Value.

5.3.2.2 Strategieinstrumente

Gefragt wurde anschließend nach der Nutzung von Analyseinstrumenten. Dabei stellte sich heraus, dass alle Unternehmen des DAX mindestens eines der aufgezählten Instrumente nutzen: Über 80% der Unternehmen (=46 von 57) nutzen mindestens jeweils eines der Instrumente *regelmäßig* für die interne, die externe Analyse und die Strategieformulierung. Der Einsatz der Instrumente für die Umweltanalyse, die Unternehmensanalyse und die Strategieformulierung wurde anschließend in Form der Frage „Mit welcher Häufigkeit nutzen Sie folgende Instrumente im Rahmen der Umweltanalyse/externen Analyse?“. In gleichem Wortlaut wurde nach der Nutzung von Instrumenten im Rahmen der Unternehmensanalyse/internen Analyse und der Strategieentwicklung/Strategieformulierung gefragt.

Im Rahmen der *Umweltanalyse* sind die Markt- und Wettbewerbsanalyse Standard: Diese beiden Instrumente werden von allen Unternehmen angewendet und das überwiegend regelmäßig, wie die folgende Abbildung zeigt:

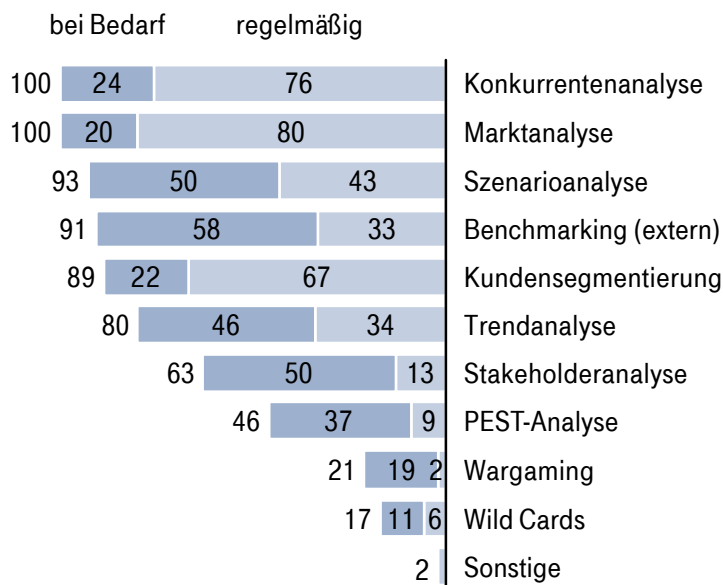


Abbildung 36: Nutzungshäufigkeiten (in %) von Strategieinstrumenten im Rahmen der Umweltanalyse

Auch die Kundensegmentierung spielt eine wichtige Rolle: Rund 90% wenden sie an, 67% davon regelmäßig. Die Szenarioanalyse, externes Benchmarking und die Trendanalyse spielen ebenfalls eine wesentliche Rolle, allerdings werden diese Instrumente nicht in gleichem Maße regelmäßig angewendet, sondern oft nur bei Bedarf. Es fällt auf, dass die kundenbezogenen Instrumente nur auf Platz vier gelandet sind. Markt und Wettbewerb stehen somit (immer noch) stärker im Fokus als der Kunde selbst.

Bei der *Unternehmensanalyse* sind SWOT-Analyse (97%) und Portfolioanalyse (95%) die Instrumente der ersten Wahl bei den Unternehmen. Lediglich zwei Unternehmen aus dem Segment des Prime Standard wenden die SWOT-Analyse gar nicht an. Vier Unternehmen verzichten vollständig auf den Einsatz der Portfoliotechnik, obwohl sie in mehreren Kerngeschäftsfeldern tätig sind. Unter diesen vier Unternehmen befinden sich: ein DAX-Unternehmen, ein MDAX und zwei Prime Standard.

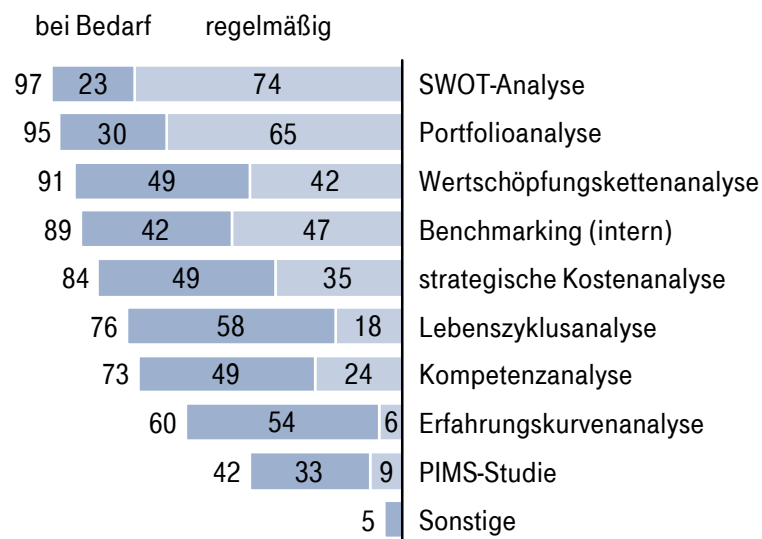


Abbildung 37: Nutzungshäufigkeiten (in %) von Strategieinstrumenten im Rahmen der Unternehmensanalyse

Benchmarking und Wertschöpfungskettenanalyse werden ebenfalls von rund 90% der Unternehmen angewendet, aber nur bei der Hälfte der Unternehmen regelmäßig. Strategische Kostenanalyse, Lebenszyklusanalyse und Kompetenzanalyse werden zwar oft, aber eher bedarfsweise eingesetzt. Szenarioanalyse und Risikoanalyse werden ebenfalls mehrheitlich überwiegend regelmäßig eingesetzt.

Bei den *Instrumenten zur Strategieformulierung* werden folgende sechs Instrumente von über 87% der Unternehmen angewendet: Portfolioanalyse und SWOT-Analyse, Benchmarking, Szenarioanalyse, Wertschöpfungsketten und Risikoanalyse.

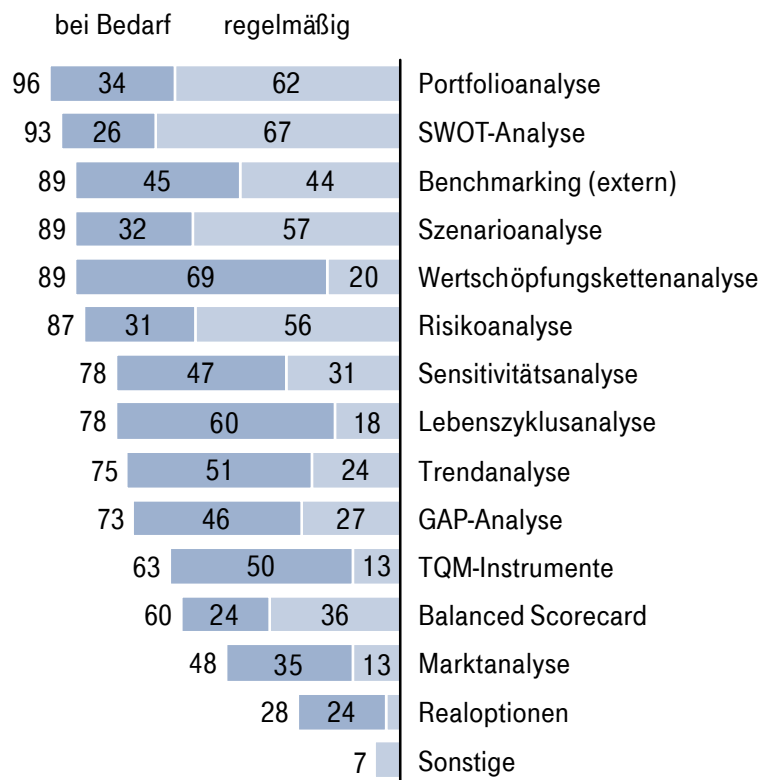


Abbildung 38: Nutzungshäufigkeiten (in %) von Strategieinstrumenten bei der Strategieformulierung

Die SWOT-Analyse und die Portfolioanalyse werden (wie bei der Unternehmensanalyse) am häufigsten genannt: Auch für die Strategieformulierung nutzen deutlich über 90% der Unternehmen diese Instrumente, zwei Drittel davon auch regelmäßig.

In Bezug auf die Balanced Scorecard bietet sich das folgende Bild: 33 Unternehmen setzen die BSC ein, davon 20 regelmäßig und 13 bei Bedarf. Dieses Ergebnis wirft die Frage auf, ob und wie eine Balanced Scorecard überhaupt bei Bedarf eingesetzt werden kann. Grundsätzlich ist die BSC als Steuerungs- und Implementierungsinstrument zu sehen. Die Verfechter der BSC betrachten sie jedoch als ganzheitliches Konzept. Ein solches kann jedoch nicht bedarfsweise eingesetzt werden. Die Schlussfolgerung muss daher lauten, dass das Konzept der BSC von diesen Unternehmen nicht konsequent angewendet wird und damit nicht die volle Kraft der Möglichkeiten der BSC ausschöpft.³¹⁶

Vor allem kommt die BSC bei den größeren Unternehmen zum Einsatz: Von den DAX-Unternehmen wenden 76%, von den MDAX 50%, von den SDAX 60%, von den TecDAX 33% und von den Prime Standard Unternehmen immerhin 47% die BSC an.

Es gibt deutliche Hinweise darauf, dass sich der Ansatz des wertorientierten Managements/Shareholder Value und das Konzept der Balanced Scorecard nicht gegenseitig aus-

³¹⁶ Vgl. Kapitel 4.10.

schließen, denn von den 26 Unternehmen, die nach dem wertorientierten Management/Shareholder-Value-Ansatz steuern, wenden 17 die BSC als Tool zur Strategieformulierung an. In absoluten Zahlen entspricht dies bei den Antworten: 13 DAX-Unternehmen, fünf MDAX, sieben SDAX und acht Unternehmen aus dem Segment des Prime Standards. Von den 17 Unternehmen, die die BSC anwenden sind 14 als erfolgreich einzustufen, drei dagegen als nicht erfolgreich. Die im Rahmen des wertorientierten Managements/Shareholder-Value-Ansatzes und des BSC-Konzeptes angewendeten Kennzahlen können dementsprechend nicht grundsätzlich widersprüchlich sein, sondern sie verhalten sich komplementär.

5.3.2.3 Bewertung der Instrumente und Auswahlkriterien

Bei der Frage „Bitte erläutern Sie kurz, welche Kriterien bei der Instrumentenauswahl im Vordergrund stehen bzw. standen?“ wurden 51 Angaben gemacht (Mehrfachnennungen waren möglich), von denen 49 verwertbar waren. Als Auswahlkriterien wurden im Wesentlichen genannt: Aussagekraft/Effizienz (29%), Praktikabilität/Effektivität (27%), Verständnis/Komplexität (22%) sowie Zweckmäßigkeit (20%).

Die Professionalität der Unternehmen spiegelt sich auch in der Antwort wieder, dass Bekanntheit als Auswahlkriterium keine Rolle spielte.

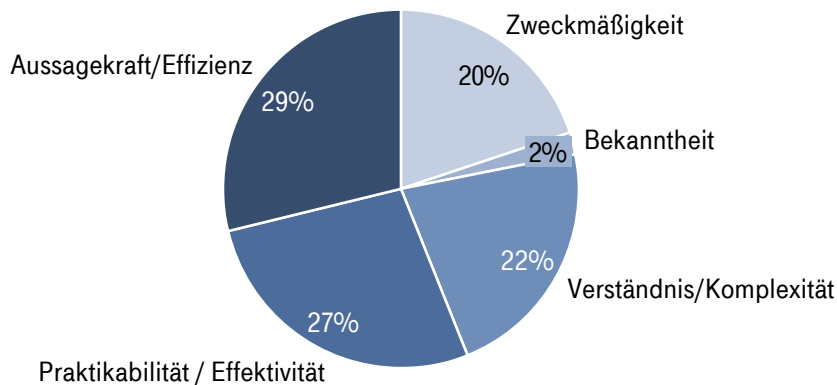


Abbildung 39: Auswahlkriterien für Strategieinstrumente

In einem weiteren Schritt wurden die Teilnehmer gebeten, die genutzten Strategieinstrumente in Bezug auf Effizienz, Effektivität, Verständnis und Handhabung nach dem Schulnotensystem zu bewerten.

Die durchschnittlichen Bewertungen der jeweils an Hand der Nennhäufigkeit identifizierten wichtigsten Instrumente inklusive deren Standardabweichung zeigen die folgenden Tabellen:

	Effizienz		Effektivität		Verständnis/ Komplexität		Handhabung		Gesamt
	Note	St. Abw.	Note	St. Abw.	Note	St. Abw.	Note	St. Abw.	Note
Marktanalyse	2,0	0,86	2,0	0,66	2,2	0,90	1,9	0,76	2,0
Wettbewerbsanalyse	1,9	0,95	2,0	0,73	2,5	1,10	2,0	0,86	2,1
Benchmarking (extern)	2,4	1,08	2,3	0,85	3,2	1,48	2,3	1,18	2,6

Tabelle 5: Bewertung der drei wichtigsten Strategieinstrumente zur externen Analyse

	Effizienz		Effektivität		Verständnis/ Komplexität		Handhabung		Gesamt
	Note	St. Abw.	Note	St. Abw.	Note	St. Abw.	Note	St. Abw.	Note
Benchmarking (intern)	1,6	0,78	1,5	0,77	1,7	0,70	1,7	0,67	1,6
SWOT-Analyse	1,9	0,75	1,9	0,69	1,7	0,68	1,9	0,61	1,9
Portfolioanalyse	1,9	0,89	1,9	0,83	2,1	1,09	2,2	1,18	2,0

Tabelle 6: Bewertung der wichtigsten Strategieinstrumente zur internen Analyse

	Effizienz		Effektivität		Verständnis/ Komplexität		Handhabung		Gesamt
	Note	St. Abw.	Note	St. Abw.	Note	St. Abw.	Note	St. Abw.	Note
Portfolioanalyse	1,8	0,64	1,6	0,73	1,9	0,77	1,9	0,79	1,8
SWOT-Analyse	2,1	0,62	2,1	0,62	1,8	0,64	1,9	0,64	2,0
Szenarioanalyse	2,3	0,88	2,2	0,70	2,2	0,91	2,5	1,26	2,3

Tabelle 7: Bewertung der wichtigsten Strategieinstrumente zur Strategieformulierung

Dieses Ergebnis zeigt ein konsistentes Verhalten der Unternehmen, denn die am häufigsten genutzten Instrumente werden auch als die wichtigsten angesehen.

Weiterhin werden diesen neun für am wichtigsten gehaltenen Instrumenten auch gute bis sehr gute Noten gegeben. Eine Ausnahme bildet hierbei das externe Benchmarking, welches

besonders bei dem Kriterium Verständnis mit einer „3,2“ zwar eine befriedigende Note bekommen hat, aber dennoch damit die schlechteste Einzelbewertung erhält. Grund für das Ergebnis könnte die allgemein schlechte Datenlage bzw. Verfügbarkeit von Benchmarks sein und vor allem die Vergleichbarkeit derselben: Oftmals sind Kennzahlen, die zum Vergleich herangezogen werden unterschiedlich definiert. Aufwendige Bereinigungsverfahren sind dann erforderlich und entsprechend kostspielig sind auch die externen Studien. Diese Vermutung stützt das Ergebnis der Wettbewerbsanalyse in der gleichen Kategorie, sie hat ebenfalls eine vergleichsweise schlechte Benotung erhalten

Ein Vergleich der Durchschnittsnote aller bewerteter Strategieinstrumente, unabhängig von ihrer bevorzugten Nutzung³¹⁷, ist schwierig, da die Zahl der Nennungen oftmals sehr gering und die zugehörige Standardabweichung sehr hoch ist. Auf Grund dieser Tatsache wurden lediglich Strategiewerkzeuge mit mindestens acht Nennungen in folgender Darstellung berücksichtigt.³¹⁸

	N	Effizienz		Effektivität		Verständnis/ Komplexität		Handhabung		Gesamt
		Note	St. Abw.	Note	St. Abw.	Note	St. Abw.	Note	St. Abw.	
Marktanalyse	43	2,0	0,86	2,0	0,66	2,2	0,90	1,9	0,76	2,0
Wettbewerbsanalyse	41	1,9	0,95	2,0	0,73	2,5	1,10	2,0	0,86	2,1
SWOT-Analyse	20	2,0	0,62	2,1	0,64	1,8	0,70	1,2	0,64	1,8
Portfolioanalyse	28	1,8	0,64	1,6	0,73	1,9	0,77	1,9	0,79	1,8
Benchmarking	35	1,9	1,00	1,7	0,83	2,0	1,03	2,2	1,22	2,0
BSC	8	1,9	0,64	1,6	0,74	2,3	1,60	2,3	0,92	2,0
Szenarioanalyse	15	2,2	0,88	2,2	0,7	2,2	0,91	2,5	1,25	2,3

Tabelle 8: Vergleich der individuellen Beurteilung nach Schulnoten aller Strategie-Tools

Die Bewertungen bewegen sich alle zwischen „1,6“ und „2,5“, also in einer Breite von nicht einmal einer ganzen Note. In Bezug auf die Effizienz wird dabei die Portfolioanalyse mit „1,8“ am besten bewertet. Als am effektivsten wird die BSC mit „1,6“ bewertet, gleichauf mit der Portfolioanalyse. Die SWOT-Analyse erhält die beste Benotung in Bezug auf Komplexität/Verständnis und Handhabung. Am schlechtesten schneidet die Szenarioanalyse ab, ausschlaggebend dabei ist vor allem die Bewertung der Handhabung. Die Ursache dafür kann in der Komplexität einer solchen Analyse liegen. Obwohl die Szenarioanalyse ein häufig ge-

³¹⁷ Also die externe, interne Analyse oder Strategieformulierung.

³¹⁸ Diese decken sich im Übrigen mit den in Kapitel 4 beschriebenen Instrumenten.

nutztes Instrument zur Strategieformulierung darstellt, ist sie ein Instrument, bei dem die Interdependenzen von Markt, Wettbewerb und Unternehmenseigenschaften berücksichtigt werden müssen. Die Festlegung realistischer Prämissen und die Darstellung der Wirkungszusammenhänge sind dabei zugleich die größte Schwierigkeit und das Fundament der Szenarioanalyse.

Als Ergänzung zu der Bewertung der Strategieinstrumente lässt sich bemerken, dass sich die *Erwartungen* der Befragten bezüglich der Stärken und Schwächen der Instrumente in 96% der Fälle erfüllt haben. Die Unternehmen schätzen die Instrumente in Bezug auf ihre Wirkung also vor dem Einsatz gut ab, was auch auf einen professionellen und intensiven Auswahlprozess der Instrumente hindeutet.

Von den befragten Unternehmen planen 18% in Zukunft den Einsatz von ergänzenden oder substituierenden Instrumenten. Hierbei stehen Instrumente zur Handlungsflexibilisierung (Realloptionen, Szenarioanalyse, Sensitivitätsrechnungen) sowie qualitätsbezogene Instrumente (TQM und Six Sigma) im Vordergrund, die zwar teilweise sehr komplex und aufwendig in ihrer Anwendung sind, aber immer stärker in die Betrachtungen der Unternehmen einfließen.

5.3.3 Incentivierung

Ziel dieses Fragenkomplexes war es herauszufinden, welche Anreizsysteme in der Praxis angewendet werden, welche Ziele mit ihnen verfolgt werden und wie die Anreizsysteme in der Praxis bewertet werden, um anschließend zu beurteilen, welchen Stellenwert Anreizsysteme als Steuerungs- und Führungsinstrument besitzen, und welche Wirkung sie haben.

Hierbei wird nach den Kriterien gefragt, die kennzeichnend für ein Anreizsystem sind:

- Zeitlicher Aspekt (kurz-, mittel- und langfristige Perspektive)
- Adressatenkreis (Individuen, Teams, Gruppen, Belegschaft)
- Form der Anreizes (*direkt monetär* = einmalige finanzielle Zahlung, die unmittelbar mit Zielvereinbarung zusammenhängt; *indirekt monetär* = finanzielle Zahlungen oder sonstige Zuwendungen, die entweder nicht in unmittelbarer zeitlicher Nähe mit einer Zielvereinbarung stehen, oder und nicht einmalig sind; *nicht monetär* = Zuwendungen, die beim Empfänger nicht zahlungswirksam sind)

Zunächst wurde nach den verwendeten Anreizsystemen und deren zeitlicher Ausrichtung gefragt: „Welche Anreizsysteme nutzen Sie über welche Incentivierungszeiträume?“.

Die Antworten zeigen, dass überwiegend monetäre Anreize eingesetzt werden. Hierbei halten sich die *direkt monetären* (Umsatzbeteiligung, Ergebnisbeteiligung und Sonderzahlungen/Boni) und die *indirekt monetären Anreize* (Gehaltserhöhung, da nicht einmalig, soziale Zusatzleistung, ebenfalls nicht einmalig und Unternehmensbeteiligung, da keine unmittelbare Auszahlung) mit jeweils circa 37,7% die Waage. *Nicht monetäre* Anreize wie Förderprogramme oder Reisen werden nur zu circa 13% genutzt.

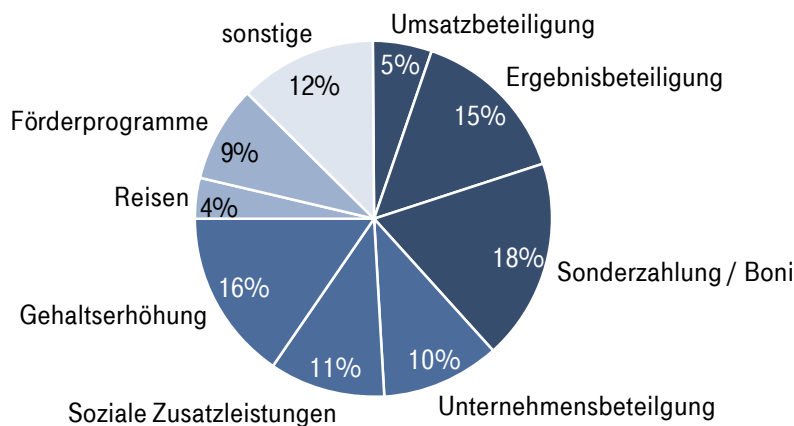


Abbildung 40: Eingesetzte Incentivierungsinstrumente (Mehrfachnennungen möglich)

Boni/Sonderzahlungen, Gehaltserhöhungen sowie Ergebnisbeteiligungen und Unternehmensbeteiligungen sind die vier meistgenannten Incentivierungsinstrumente. Förderprogramme liegen deutlich unter den meistgenannten Instrumenten. Reisen und sonstige Incentivierungssysteme werden offensichtlich kaum genutzt.

Weiterhin hat sich herausgestellt, dass nur rund 29% der Anreizsysteme für einen mittelfristigen und langfristigen Zeitbezug genutzt werden. Rund die Hälfte (48%) aller Anreizsysteme werden mit kurzfristigem Zeitbezug, 16% der Anreizsysteme mit einem mittelfristigen und nur 13% mit einem langfristigen Zeitbezug genutzt. Der Schwerpunkt liegt also klar auf einer kurzfristigen Incentivierung, dies zeigt auch die folgende Abbildung:

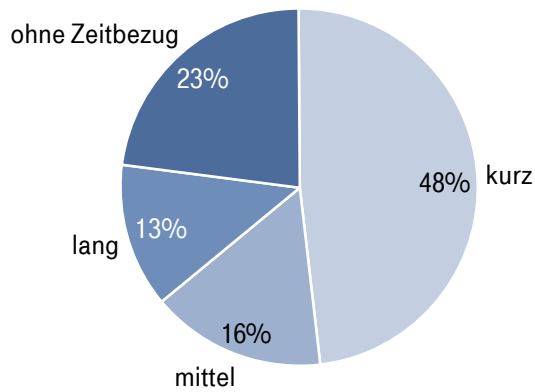


Abbildung 41: Incentivierungszeiträume der angewendeten Anreizsysteme

Der kurzfristige Zeitbezug von Anreizen ist vor allem vor dem Hintergrund interessant, dass in zwei Drittel aller Kerngeschäftsfelder der Produktlebenszyklus länger als drei Jahre dauert und nur 16% der Geschäftsfelder einen Produktlebenszyklus von einem Jahr und weniger aufweisen.

Einen detaillierten Blick, welche Instrumente über welchen Zeitraum im Einzelnen genutzt werden gibt die folgende Abbildung:

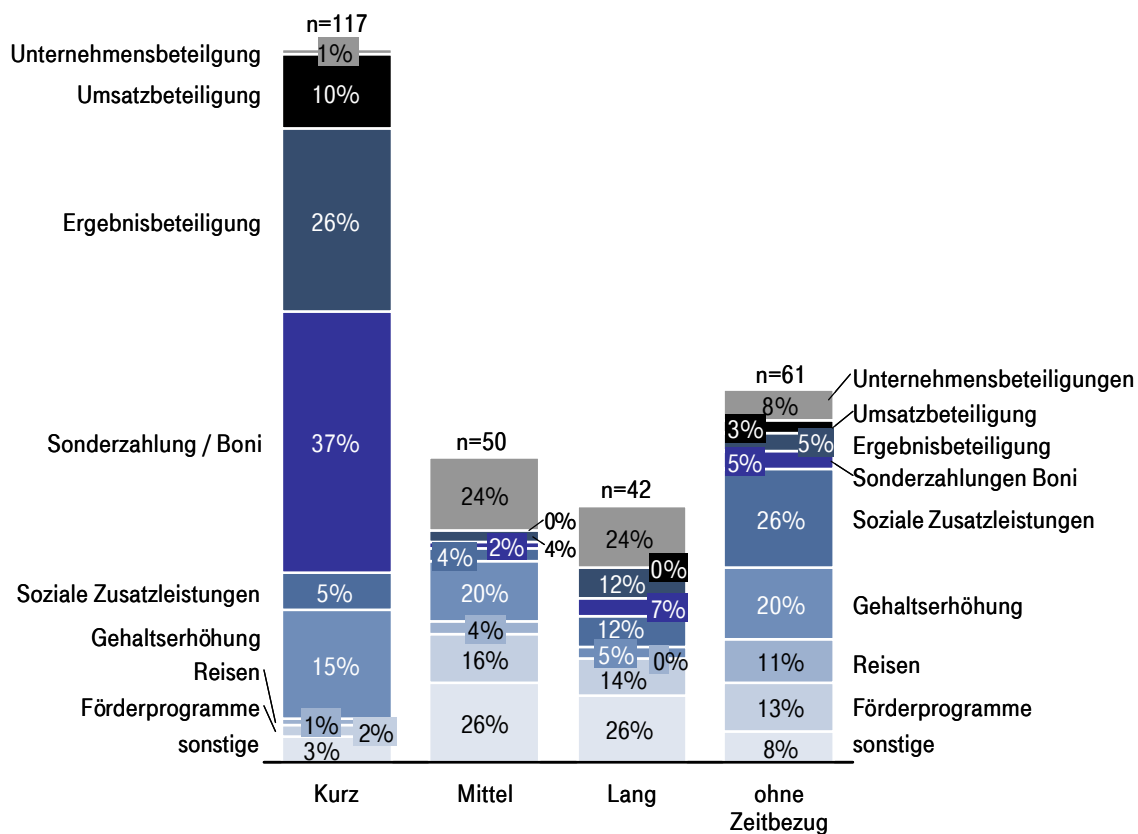


Abbildung 42: Incentivierungsinstrumente nach Zeitbezug

Bei der kurzfristigen Incentivierung werden Boni/Sonderzahlungen (37,1%) und Ergebnisbeteiligungen (25,9%) am häufigsten eingesetzt. Die Umsatzbeteiligung wird von 10% der Unternehmen als kurzfristiger Anreiz eingesetzt. Diese drei Anreize werden von rund drei Vierteln der Unternehmen eingesetzt. Dadurch wird deutlich, dass direkt monetäre Anreize, also einmalig finanziell wirksame Anreize, bevorzugt werden.

Die Gehaltserhöhung ist zwar auch ein monetärer Anreiz, sie ist jedoch nicht unbedingt als Instrument zu betrachten, mit dem systematisch kurzfristige Ziele incentiviert werden sollten. Die Gehaltserhöhung hat nämlich eine nachhaltige Wirkung, von der man Monat für Monat profitiert. Insofern bietet sich die Gehaltserhöhung eigentlich eher als Anreiz an, um eine Gesamtperformance zu belohnen, die unabhängig von kurzfristigen Erfolgen ist. Insofern überrascht es, dass der Einsatz dieses Anreizes von rund 15% der Unternehmen auch als kurzfristiger Anreiz eingesetzt wird.

Zur mittel- und langfristigen Incentivierung kommen vor allem Unternehmens- und Ergebnisbeteiligungen, Gehaltserhöhungen und Förderprogramme als Anreizinstrumente zum Einsatz.

Die Ergebnisse lassen folgende Schlussfolgerung zu: Wenn Anreize mit einem überwiegend kurzfristigen Fokus gesetzt werden, impliziert das mindestens zweierlei: Zum einen ist es ein Hinweis auf eine kurzfristige Ergebnisoptimierung der Unternehmen, auf der anderen Seite muss man festhalten, dass Mitarbeiter mit überwiegend kurzfristig ausgerichteten Anreizinstrumenten nicht so eng an das Unternehmen gebunden werden, wie durch langfristige Anreize. Diese Nichtbindung kann heutzutage durchaus beabsichtigt sein: Ein Mitarbeiter, der erst nach langer Betriebszugehörigkeit mit einem Ergebnis der Incentivierung (z. B. mit einer Form der Erfolgsbeteiligung) rechnen kann, wird ein Unternehmen nicht ohne weiteres verlassen. Für den Arbeitgeber bedeutet das eine Einschränkung: In Zeiten eines globalen Wettbewerbs wird aus Unternehmenssicht zunehmend auf eine hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit geachtet, vor allem im Bereich des Personals.³¹⁹

Die kurzfristig gesetzten Erfolgsanreize korrelieren mit der heute stark ausgeprägten Orientierung am Shareholder Value. Die Studie zeigt, dass tatsächlich alle Unternehmen die nach

³¹⁹ Dabei sind, aus Sicht der Unternehmer in Deutschland, die Personalkosten, nicht nur aufgrund der hohen Lohnnebenkosten, ein Optimierungsfaktor. Ein weit reichender Kündigungsschutz für Arbeitnehmer in Deutschland erschwert die Möglichkeit der Personalanpassung bereits erheblich. Es gibt kaum noch Industrieunternehmen, in denen ein Mitarbeiter Karriere vom Lehrling bis zum Geschäftsführer macht.

dem Shareholder Value steuern Boni/Sonderzahlungen oder Ergebnisbeteiligung als Anreizsystem verwenden.

Für eine Zuordnung der Anreize zu den Führungsebenen wurde die folgende Frage gestellt: „Welche Ebenen erhalten welche Anreize?“ Die folgende Abbildung zeigt, für welche Ebenen welche Anreize eingesetzt werden.

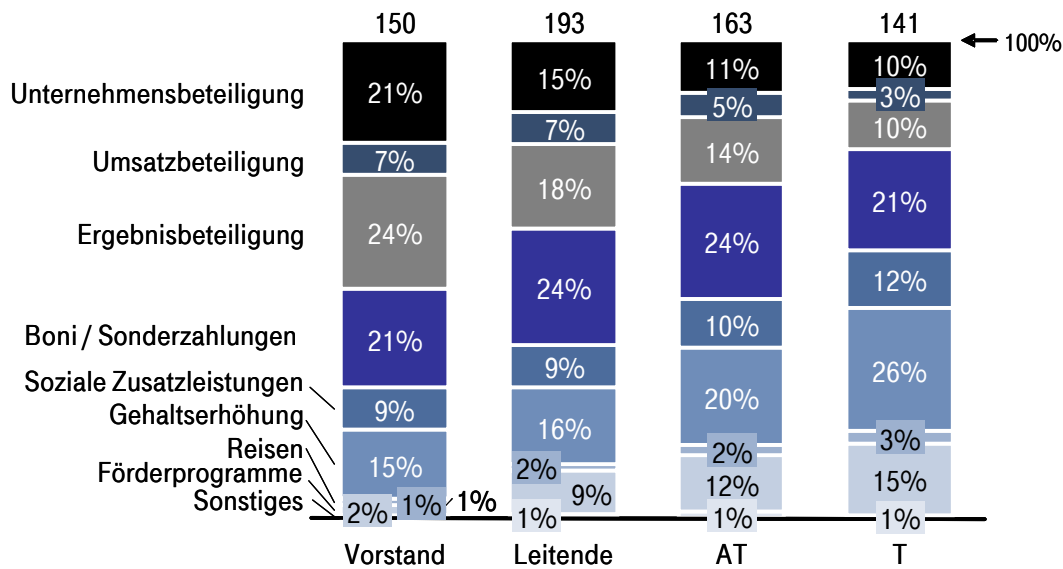


Abbildung 43: Zuordnung der Anreize zu Hierarchieebenen³²⁰

Das Ergebnis zeigt, dass die monetäre Incentivierung über Unternehmensbeteiligung, Umsatz und Ergebnisbeteiligung mit der Hierarchie steigen: Auf tariflicher Ebene nutzen rund 20% der Unternehmen diese Anreizinstrumente, während sie auf Vorstandsebene zu über 50% eingesetzt werden. Es fällt auf, dass bei Tarifkräften die nicht monetären, z. B. Förderprogramme und Reisen, oder als indirekt monetärer Anreiz die Gehaltserhöhung stärker genutzt werden, als in höheren Stufen der Hierarchie.³²¹ Allerdings ist der Anteil der direkt monetären Anreize insgesamt deutlich höher als der Anteil der indirekt monetären oder nicht

³²⁰ AT = Außertarifliche Angestellte, T = Tarifliche Angestellte.

³²¹ Dies mag vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion um die Vorstandsgehälter verwundert: Insgesamt stieg die durchschnittliche Vergütung der Vorstände der DAX-Unternehmen im Geschäftsjahr 2005 auf 2,57 Millionen Euro. Im Geschäftsjahr 2004 hatten die Durchschnittsbezüge noch bei 2,36 Millionen Euro gelegen, im Jahr zuvor bei 1,99 Millionen Euro. Vgl. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,409306,00.html>. (Stand 02.04.2006). Allerdings sind in diesen Berechnungen nicht nur die fixen Bezüge, sondern auch die erfolgsbezogenen variablen Vergütungsbestandteile enthalten, so dass allgemeine Aussagen zur Gehaltserhöhung kaum möglich sind.

monetären. Während bei den Vorständen 97% der Anreize direkten oder indirekten monetären Charakter haben, sind es bei den tariflich Angestellten rund 80%.³²²

Die Antworten auf die Frage „Was für Ziele werden bei den variablen Gehaltsbestandteilen vereinbart?“ haben gezeigt, dass bei den Zielvereinbarungen für den variablen Gehaltsbestandteil Unternehmensziele (38%) und Individualziele (37%) den Teamzielen (20%) klar vorgezogen werden, wie die folgende Abbildung veranschaulicht:

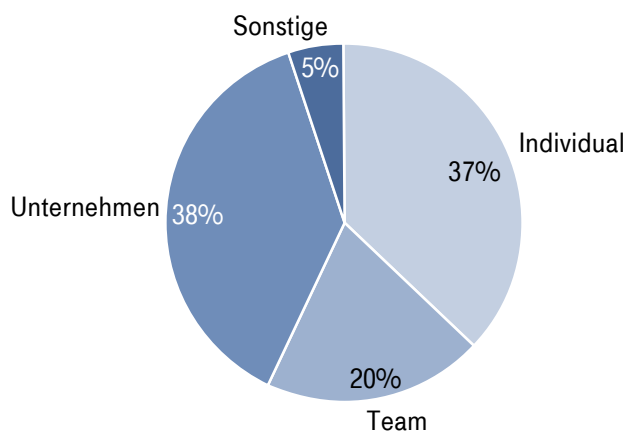


Abbildung 44: Ziele bei variablen Gehaltsbestandteilen

Dies stimmt mit den Antworten zu den Zielen, die mit dem Anreizsystem verfolgt werden überein: 43% der Befragten antworteten auf diese Frage, dass in erster Linie die Unternehmensgesamtleistung gesteigert werden soll.

Diese Ergebnisse implizieren, dass den Unternehmenszielen eine deutliche Anreizwirkung zugesprochen wird. Da die Steigerung der individuellen Performance als zweitwichtigstes Ziel des Anreizsystems betrachtet wird, schreibt man den Unternehmenszielen offensichtlich auch eine Wirkung auf die individuelle Performance zu. Dies jedoch widerspricht den Aussagen der Theorie, nach denen Trittbrettfahren eine dominante Strategie ist.³²³

Auf die Bitte die Ziele, die mit dem Anreizsystem verfolgt werden in eine Rangfolge zu bringen, wurde, bei acht vorgegebenen Antworten, die Steigerung der Unternehmensgesamtleistung³²⁴ mit Abstand am höchsten bewertet³²⁵.

³²² Das Übergewicht der monetären Incentivierung verdeutlichte auch die Abbildung 40: 75% haben monetären Charakter.

³²³ Die Theorie geht bei einem Voluntary Contribution Mechanism davon aus, dass der Beitrag des Einzelnen Null ist (Nash-Gleichgewicht).

³²⁴ Die „Unternehmensgesamtleistung“ wurde bei der Frage nicht definiert.

Steigerung Unternehmensgesamtleistung	Wertsteigerung	Verbesserung individuelle Performance	Erreichung Zielvorgabe	Strategieimplementierung	Verbesserung Teamwork	Erhöhung Führungsqualität	Steigerung Mitarbeiterzufriedenheit
1,9	3,0	3,4	3,6	4,2	5,2	5,5	5,5

Tabelle 9: Durchschnittliches Ranking der Ziele der Anreizsysteme (Skala von 1 bis 8).

Die Wertsteigerung liegt mit einer Durchschnittsbewertung von „3,0“ auf dem zweiten Rang. Die Steigerung der individuellen Performance sowie die Erreichung von Zielvorgaben liegen auf den Rängen drei und vier. Dabei haben die beiden letztgenannten Zielsetzungen einen direkten Personenbezug. Die Implementierung der Unternehmensstrategie wurde auf Platz fünf gesetzt, demnach spielt das Anreizsystem zwar eine wichtige Rolle bei der Strategieimplementierung, aber nicht die wichtigste.³²⁶

Die Ziele Verbesserung von Teamwork, Steigerung von Führungsqualität und Mitarbeiterzufriedenheit wurden nachrangig bewertet.

Auf die Frage, wie die Wirkung der angewendeten Anreizsysteme in Bezug auf die Zielsetzungen in ihrer Gesamtheit bewertet wird, zeigten die Antworten folgendes Ergebnis:

Individualanreizsysteme	Teamanreizsysteme	Unternehmensbezogene Anreizsysteme
1,4	2,3	1,9

Tabelle 10: Bewertung Anreizsysteme in Bezug auf deren Zielsetzung

Demnach werden die Individualanreizsysteme mit einer Durchschnittsnote von „1,4“ (auf einer vierstufigen Skala) als am wirkungsvollsten betrachtet. Aber auch die Unternehmensanreizsysteme werden gut bewertet. Dies bekräftigt die bereits weiter oben beschriebene Vermutung, dass ihnen ein Anreizeffekt in Bezug auf die individuelle Performance zugeschrieben wird. Die Begründung ist darin zu sehen, dass die Steigerung der individuellen Performance eines der wichtigsten Ziele ist, die mit dem Anreizsystem verfolgt wird. In Be-

³²⁵ Dabei haben nicht alle Unternehmen alle genannten Anreizsysteme bewertet und zum Teil wurden Anreizsysteme von ein und demselben Unternehmen auch mit der gleichen Rangfolge bewertet.

³²⁶ Vgl. dazu den Fragenkomplex zu „Strategieimplementierung“.

zug auf Teamziele zeigt sich, dass diese im Vergleich weniger gut bewertet werden. Insofern kann der nicht so intensive Einsatz von Teamzielen (s.o.) nachvollzogen werden.

Bei der Antwort auf die Frage „*Welche Zielarten werden im jährlichen Zielvereinbarungsprozess vereinbart?*“ zeigt sich, dass überwiegend quantitative und qualitative Ziele vereinbart werden.

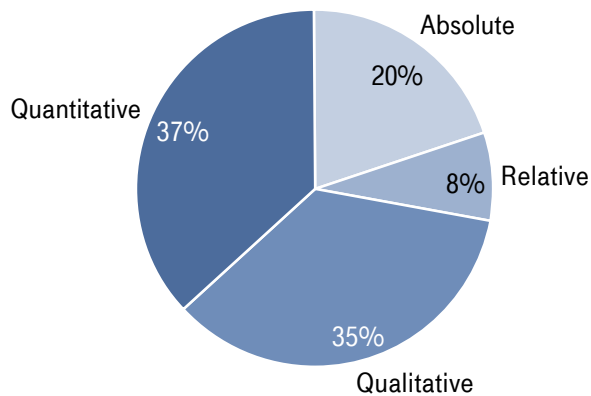


Abbildung 45: Vereinbarte Zielarten

Relative Ziele spielen mit lediglich 8% nur eine untergeordnete Bedeutung.

Bei einer genaueren Betrachtung zeigt sich folgendes: Die Nutzung relativer Ziele steht mit 83% überwiegend in Verbindung zu externen Daten bzw. Benchmarks. Dazu zählen die Daten von Wettbewerbern (36%), dem Branchendurchschnitt (30%) oder dem Marktführer (17%). Ein interner Bezug, wie z.B. anderen Kerngeschäftsfeldern (13%), wird dagegen weniger genutzt.

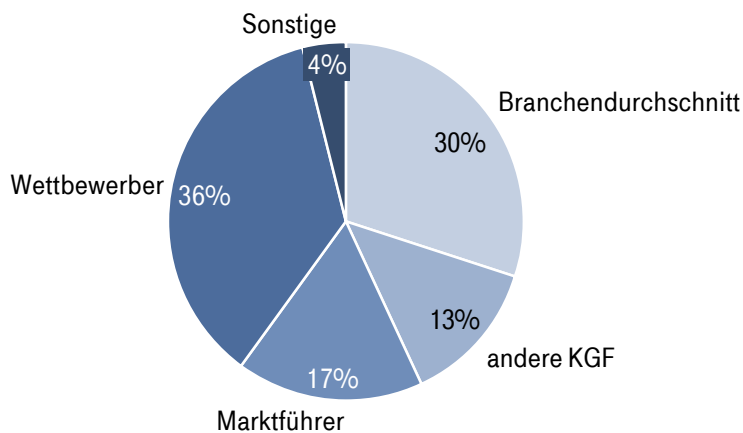


Abbildung 46: Bezugsgröße zu relativen Zielen

Wie sich bereits weiter oben gezeigt hat, werden das externe und interne Benchmarking aber eher zurückhaltend bewertet, vor allem aufgrund der Kriterien Verständnis und Komplexität. Dies erklärt auch den geringen Einsatz relativer Ziele.

Der *Zielvereinbarungsprozess* wird bei den Unternehmen überwiegend Top-Down gesteuert, wie Abbildung 47 zeigt:

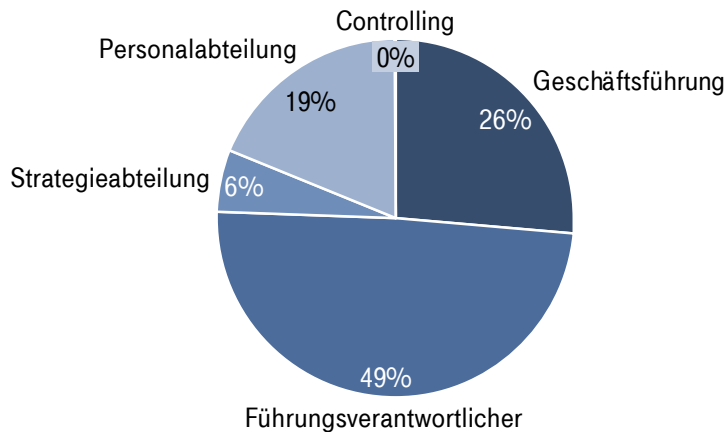


Abbildung 47: Hauptverantwortung beim Zielvereinbarungsprozess

Rund 50% der Befragten gaben an, dass der Führungsvantwortliche die Verantwortung für den Zielvereinbarungsprozess trägt, weitere 26% nannten die Geschäftsführung als Hauptverantwortliche. Personal- und Strategieabteilung haben mit 19% bzw. 6% eher selten die Verantwortung.

Die Frage, ob „*Führungsverhalten*“ bewertet bzw. incentiviert wird, beantworteten 43% mit „Ja“. Als Tool zur Bewertung werden Mitarbeiterbefragung, 360-Grad-Feedback sowie Beurteilung durch den Vorgesetzten angegeben. Die Kriterien, die für die Bewertung angegeben wurden, waren sehr vielseitig. Nach mitarbeiter- und teambezogenen Kriterien (sieben Nennungen) wurden „Ergebnisse“ (sechs Nennungen) angegeben. Weiterhin wurden unter anderem folgende Kriterien genannt: Durchsetzungsvermögen, Konfliktverhalten, Umgang mit Informationen, Kundenorientierung und ganz allgemein „*Führungsverhalten*“.

Um die Ziele der Anreizsystematik besser zu verstehen, wurde die Frage gestellt: „*Gibt es eine systematische Verknüpfung der Zielvereinbarungen mit der Strategie/strategischen Planung und/oder der Budgetierung?*“. Wie die folgende Abbildung verdeutlicht, sind die Zielvereinbarungen sehr eng an die Budgetierung gekoppelt, während eine Verknüpfung von

Zielvereinbarungen mit der Strategie bzw. der strategischen Planung nur bei zwei Dritteln der befragten Unternehmen besteht.

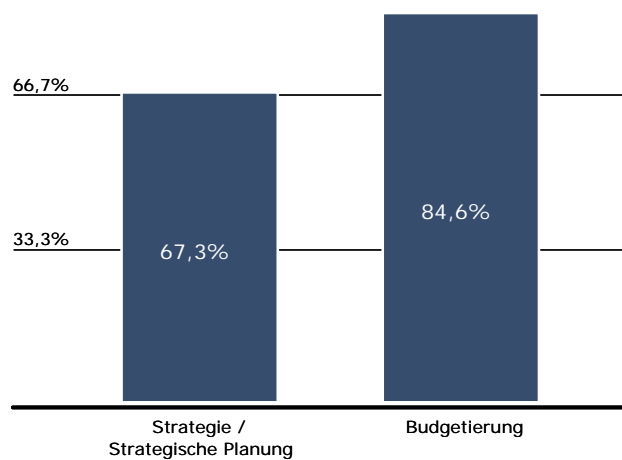


Abbildung 48: Verknüpfung Strategie mit Budgetierung und Strategischer Planung

Es besteht bei 82% aller Unternehmen, bei denen eine Verknüpfung der Zielvereinbarungen mit der Budgetierung besteht, auch eine Verknüpfung mit der Strategie/strategischen Planung. Umgekehrt besteht bei 91% der Unternehmen, bei denen eine Verknüpfung der Zielvereinbarungen mit der Strategie/strategischen Planung besteht, auch eine Verknüpfung mit der Budgetierung.

95% der erfolgreichen Unternehmen weisen eine Verknüpfung zwischen Budget und Zielvereinbarungen auf. Dagegen haben 50% der nicht erfolgreichen Unternehmen keine Verknüpfung mit der Budgetierung und/oder der Strategie.

Auch bei den individuellen Zielvereinbarungen der Führungskräfte spielt das Budget eine dominante Rolle: Bei 77% der Unternehmen basieren die individuellen Zielvereinbarungen auf der Grundlage des Budgets. Gefolgt von Projekten (71%), der Planung (58%) und Maßnahmen (50%).

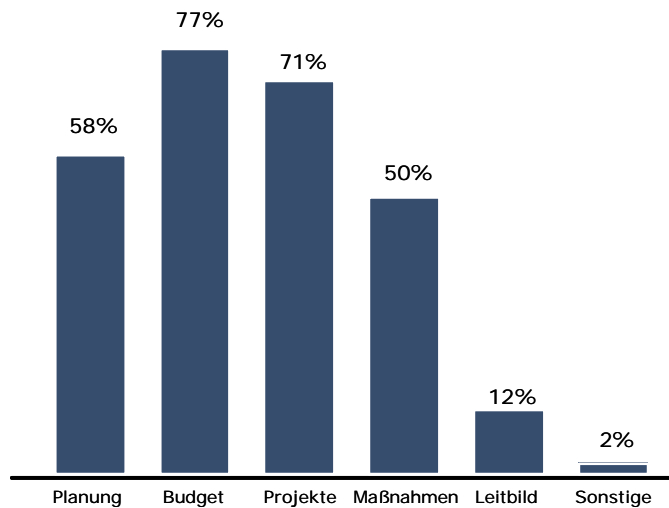


Abbildung 49: Grundlagen für die Zielvereinbarungen

Bei der Frage „Bei wie viel Prozent liegt bei Ihnen die maximale Zielerreichung der Führungskräfte?“ Insgesamt lagen dazu 34 auswertbare Antworten vor, die folgendes Ergebnis zeigten: Bei einer Spannweite von 100% bis 250% liegt die maximale Zielerreichung der Führungskräfte im Durchschnitt bei 143%.

Bei einer variablen Vergütung sind in der Regel Spannweiten vorgesehen. Während für Höchstgrenzen der variablen Vergütung keine natürlichen Grenzen gesetzt sind, kann man jedoch davon ausgehen, dass das Minimum bei Null liegt (eine negative Vergütung wird ausgeschlossen). Die Studie zeigt, dass jedoch nicht alle dieses Minimum anwenden: Nur 64% der Unternehmen sehen auch eine Zielerreichung von Null vor. Von diesen 64% wenden wiederum nur 68% diese Option auch an. Das bedeutet, dass nur 44% der Unternehmen, die eine variable Vergütung als Anreizinstrument einsetzen, auch tatsächlich bis an das absolute Minimum von Null gehen.

Weitere Sanktionsmechanismen bei der Nichterreichung von Zielen (außer einer geringeren oder keinen Bonusauszahlung) werden von lediglich 42% der Unternehmen angewendet. Dies bedeutet, dass 58% der Unternehmen keine weiteren Sanktionsmechanismen bei der Nichterreichung von Zielen einsetzen.

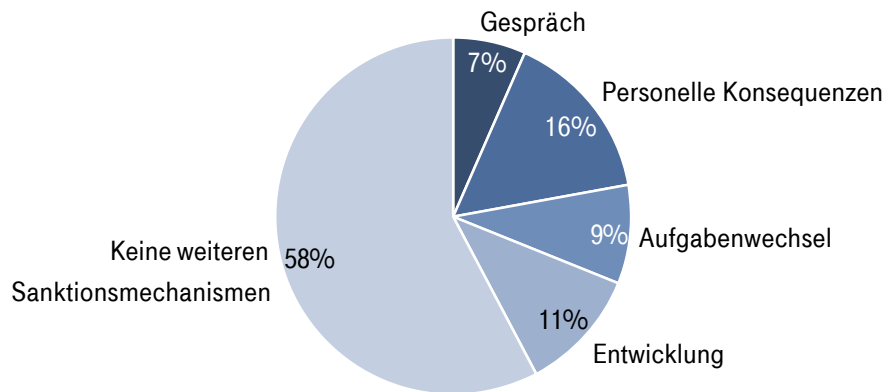


Abbildung 50: Sanktionsmechanismen bei Nichterreichung von Zielen

Vor dem Hintergrund, dass das Shareholder Value-Konzept eine große Anwendungsbreite hat, und mit den Anreizsystemen vor allem eine Steigerung der Unternehmensgesamtleistung, eine Wertsteigerung, aber auch eine Steigerung der individuellen Performance beabsichtigt ist, erscheint eine Quote von 42% als sehr niedrig. Dies kann kulturelle oder auch arbeitsrechtliche Gründe haben. Es könnte auch ebenfalls ein Hinweis auf ein grundlegendes Problem sein, dass die Ziele meistens zur Zufriedenheit der Führungsverantwortlichen erreicht werden, und Sanktionen daher gar nicht erforderlich erscheinen. Dies wiederum würde bedeuten, dass die Budgets, an denen sich die Ziele ja überwiegend orientieren, entweder das Ambitionsniveau genau treffen, oder aber nicht ambitioniert genug sind.

Nach der Festlegung der Ziele gilt es, erst einmal unterjährig Aussagen über den aktuellen Status der Zielerreichung treffen zu können, und dann am Ende eines Incentivierungszeitraumes die Zielerreichung festzulegen.

Während 67% der Unternehmen unterjährig die Ziele überprüft, werden nur bei 29% die Ziele unterjährig auch angepasst. Lediglich bei einem Unternehmen wurde angegeben, die Ziele auch ohne Überprüfung anzupassen. In Bezug auf die Segmente überprüfen im Prime Standard (n=15) und SDAX (n=8) nur 13% der Unternehmen die Ziele unterjährig, während in den Segmenten MDAX (n=9) 44% und den Segmenten DAX (n=14) und TecDAX (n=2) 50% der Unternehmen unterjährig überprüfen. Von den erfolgreichen Unternehmen, die den Haupt- und/oder Branchenindex geschlagen haben (n=40), überprüfen 73% die Ziele unterjährig, während von den Unternehmen, die weder den Haupt-, noch den Branchenindex schlagen (n=9), nur 33% die Ziele unterjährig überprüfen.

Um zu überprüfen, ob in Geschäftsmodellen mit kurzen Produktlebenszyklen eine Steuerung in kürzeren Zeitintervallen erfolgt, wurde die *Überprüfung der Ziele* im Zusammenhang mit der *Dauer des Produktlebenszyklus* betrachtet. Dabei hat sich gezeigt, dass 86% der Unter-

nehmen mit mindestens einem Kerngeschäftsfeld das einen Produktlebenszyklus von 1 Jahr aufweist, die Ziele auch unterjährig überprüfen. Dabei werden die Ziele in mehr als drei Viertel (77%) der Fälle jedoch nicht angepasst. Bei den Unternehmen mit einem längeren Produktlebenszyklus sinkt die Quote der unterjährigen Überprüfung auf 62% und die Ziele werden in 71% der Fälle nicht angepasst.

Die Bewertung der *individuellen Zielerreichung* orientiert sich in erster Linie an der Art der vereinbarten Ziele: Diese sind quantitativ, messbar und finanzieller Art. Überwiegend wird dabei die Zielerreichung über einen Soll-Ist-Abgleich festgelegt. Aber auch qualitative Kriterien werden herangezogen: Die Zielerreichung wird oft im Rahmen eines persönlichen Gesprächs festgelegt, was wiederum einen gewissen Bewertungsspielraum gibt.

Abschließend wurden die Befragten gebeten die angewendeten Anreizsysteme zu bewerten. Die jeweils angewendeten Anreizsysteme werden überwiegend leistungssteigernd und motivierend bewertet. Zurückhaltender sind die Bewertungen vor allem bei der Frage nach einer identifikationsfördernden oder zersetzenden Eigenschaft. Hier wurde eine Bewertung abgegeben, die leicht in Richtung „zersetzend“ tendiert.

Wirkung Anreizsysteme (N=51)	Eher leistungssteigernd	eher motivierend	eher identifikationsfördernd	eher effizient	eher effektiv
	1 2 3 4 eher leistungsmindernd	1 2 3 4 eher demotivierend	1 2 3 4 eher zersetzend	1 2 3 4 eher ineffizient	1 2 3 4 eher ineffektiv
Ø-Note	1,5	1,6	2,1	1,9	1,9

Tabelle 11: Bewertung Anreizsysteme

Dabei bewertet die Hälfte aller Unternehmen, die den „Anreizsystemen im Ganzen“ eine eher „zersetzende“ Eigenschaft zuordnen, die Individualanreizsysteme mit „eher gut“ (=Note 1).

Da die überwiegende Zahl der Unternehmen über individuelle Anreize steuert, kann man den Rückschluss wagen, dass gerade den individuellen Anreizsystemen eine eher zersetzende Eigenschaft zugeordnet wird.

5.3.4 Strategieimplementierung

Wie bereits weiter oben erläutert, ist die Strategieimplementierung ein Schwachpunkt im Strategieprozess. Aus diesem Grunde wurde explizit nach den Erfolgsfaktoren der Strategie-

implementierung gefragt: „Was sind für Sie die Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung. Ordnen Sie diese bitte nach ihrer Wichtigkeit?“

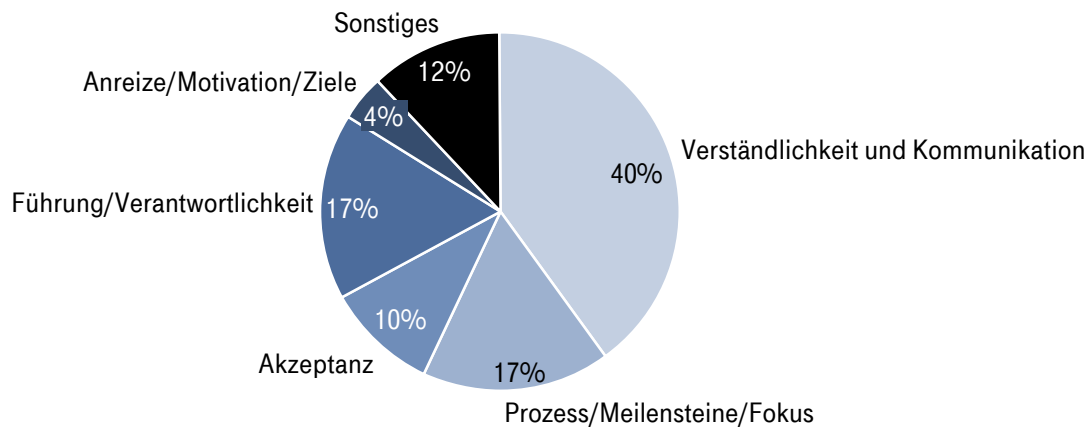


Abbildung 51: Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung – Rang 1

Hierbei ist von besonderem Interesse, dass Verständlichkeit und Kommunikation eine hervorgehobene Bedeutung haben: 40% der Unternehmen nennen diese Faktoren als wichtigste Erfolgskriterien. Ebenfalls interessant ist die Tatsache, dass der Prozess, Meilensteine und eine klare Fokussierung mit 17% am zweithäufigsten als wichtigstes Kriterium genannt wurden. Führung und Verantwortlichkeit kommen ebenfalls auf 17%. Anreize spielen in diesem Zusammenhang offensichtlich nur eine untergeordnete Rolle: lediglich 4% der Respondenten sahen diese Instrumente auf Platz eins. Erstaunlich ist, dass die Kontrolle mit 2% für die Strategieimplementierung bedeutungslos ist.

Direkt im Anschluss folgte eine Frage, mit der die Aussagen aus der vorherigen Frage überprüft werden konnten: „Mit welchen Instrumenten/Methoden stellen Sie sicher, dass die definierte Strategie bzw. die gesetzten Ziele auch implementiert werden?“

Von 57 Teilnehmern gab es darauf 121 Antworten. Das Ergebnis: 24% gaben *Controlling/Reporting* an, 25% *Workshop/Kommunikation/Dialog*³²⁷, 17% *Ziele/Anreizsysteme*, 17% *Planung/Maßnahmen/Meilensteine*, knapp 7% die *BSC* und 4% *Führung/Verantwortung*. Gerade unter dem Themenkomplex Kommunikation war zu erkennen, dass Mitarbeiter durchaus bereit sind, schwierige und eventuell unvorteilhafte Veränderungen aktiv mitzugestalten, so lange ihnen der Sinn und Zweck ihres Handelns plausibel gemacht wird.

³²⁷ Dialog in Form von Strategieworkshops

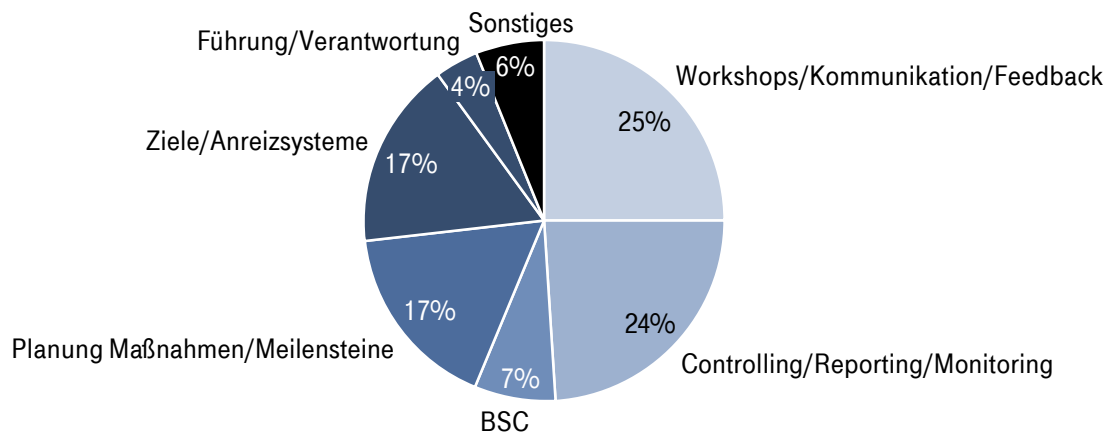


Abbildung 52: Nutzung von Instrumenten zur Strategieimplementierung

Die Cluster *Workshop/Kommunikation/Dialog*, *Ziele/Zielvereinbarungen/Anreizsysteme* und *Führung/Verantwortung* liegen zusammen bei 46%. Dies ist insofern von Interesse, als dass diese Instrumente Personenbezug und damit *Führungscharakter* besitzen. Die Instrumente *Maßnahmen/Meilensteine/Planung* und *Controlling/Reporting* mit zusammen 41% haben dagegen eher *Steuerungscharakter*.³²⁸ Obwohl explizit nicht in dieser Form unterschieden, setzen die Unternehmen also zu ähnlichen Teilen *Führungs- und Steuerungsinstrumente* bei der Strategieimplementierung ein, obwohl als Erfolgsfaktoren überwiegend Instrumente mit *Führungscharakter* angegeben werden. Die Erklärung dafür kann darin liegen, dass der Planungsprozess, wie weiter unten noch gezeigt wird, immer noch stark vom Controlling bestimmt wird und das Konzept des Shareholder Value *Führungsinstrumente* in den Hintergrund rücken lässt.

Zum Themenblock Organisation, der von Steinmann/Schreyögg³²⁹ in der Literatur in Form des ‚Organizational Fit‘ als essentiell angesehen wird, scheint es in der Praxis keinen Bezug zu geben, da innerhalb der Studie hierzu keine Angaben gemacht wurden.

Im weiteren Verlauf der Studie sollten die Unternehmen die Bedeutung von Maßnahmenpaketen, Kommunikation, KPI's/Kennzahlen, Anreizen und Organisationsstruktur für den Implementierungsprozess beurteilen (1 = eine große Rolle; 4 = keine Rolle).

³²⁸ Die BSC kann keiner Kategorie eindeutig zugeordnet werden, da sie je nach Anwendung eher zur Kategorie Führung oder Steuerung zählen kann.

³²⁹ Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000): Management, a.a.O., S. 375 ff.

	Bedeutung		Rang- folge
	Punkte	St. Abw.	Nr.
N=50			
Maßnahmenpakete	1,24	0,48	1
Kommunikation	1,24	0,47	1
KPIs / Kennzahlen	1,71	0,73	3
Anreize	1,94	0,79	4
Organisationsstruktur	2,06	0,79	5

Tabelle 12: Bewertung von Instrumenten/Methoden zur Strategieimplementierung

Eine interessante Auffälligkeit der beiden sich kontrollierenden Fragestellungen liegt in der Beobachtung, dass bei der offenen Frage keinerlei Nennungen bezüglich einer Anpassung der Organisationsstruktur vorliegen. Im Gegensatz hierzu wird dieses Merkmal bei der gestützten Frage 4e beurteilt, wenn auch mit der im Vergleich geringsten Wichtigkeit.

Als Ergebnis beider Fragen lässt sich daher zusammenfassen, dass eine Anpassung der Organisationsstruktur an die genutzte Strategie durchaus als bedeutsam eingestuft wird, in der Praxis hierfür aber wohl bislang keine geeigneten Schritte unternommen werden.

5.3.5 Strategieprozess

Mit der Planung, der Umsetzung und der Kontrolle wurden drei zentrale Prozessschritte definiert.³³⁰ Die Steuerung von Unternehmen wird mit steigender Größe zunehmend komplex, so dass der Prozess mehr und mehr an Bedeutung gewinnt: Die Inhalte müssen zum richtigen Zeitpunkt in den richtigen Gremien besprochen werden, da ansonsten die Gefahr besteht, dass Zusammenhänge nicht mehr genutzt oder erkannt werden, und sich die Diskussion in Details verliert.

Mit ihrem Fazit, dass der Prozess weitaus wichtiger ist als der Inhalt, gehen Venzin, Rasner und Mahnke allerdings etwas zu weit: „Wir sind der Überzeugung, dass die Entwicklung und Umsetzung einer Strategie für die meisten Manager kein intellektuelles, sondern vielmehr ein mentales Problem ist. Es ist nicht besonders schwierig, die Funktionsweise einer SWOT-Analyse oder einer Sensitivitätsanalyse zu verstehen. Sie brauchen kein BWL-Studium, um eine Wertschöpfungskette zeichnen zu können. Im Gegenteil: Je einfacher die strategischen Instrumente, desto erfolgreicher sind die Konzepte in der Praxis.“³³¹ Den Nachweis für die

³³⁰ Vgl. Kapitel 3.3 .

³³¹ Venzin, M./Rasner, C./Mahnke, V. (2003): Der Strategieprozess, Frankfurt a.M., S. 225.

Korrelation von Einfachheit der Instrumente einerseits und dem Erfolg der Konzepte in der Praxis auf der anderen Seite bleiben die Autoren allerdings schuldig.³³² Allerdings muss an dieser Stelle betont werden, dass auch der Prozess ein strategisches Steuerungs- und Führungsinstrument ist, das mit zunehmender Unternehmensgröße erheblich an Bedeutung gewinnt. Dies betonen auch Venzin, Rasner und Mahnke mit ihrem Ratschlag: „Gestalten Sie die Prozesse mit Geduld, Realismus und Konsequenz und Sie werden sehen, dass die Inhalte automatisch an Qualität gewinnen.“³³³

Im Rahmen der vorliegenden Studie konnte für den Strategieprozess festgestellt werden, dass er sich überwiegend auf einen Zeitraum zwischen drei und sechs Monaten ausdehnt. Die Größe des Unternehmens, nimmt man das Börsensegment als Maßstab, spielt dabei offensichtlich auch eine Rolle, wie die folgende Tabelle zeigt:

Segment	Prozessdauer in Monaten				Anzahl Antworten
	2	3	6	>6	
DAX	12%	29%	53%	6%	17
MDAX	0%	30%	60%	10%	10
SDAX	10%	90%	0%	0%	10
TecDAX	33%	0%	67%	0%	3
Prime Standard	25%	50%	19%	6%	16
Absolut	8	25	20	3	56

Tabelle 13: Dauer des Planungsprozesses nach Segmenten

Die Planungsdauer nimmt auch mit der Anzahl der Kerngeschäftsfelder zu, wie die Tabelle 14 verdeutlicht. Ein Anstieg der Planungsdauer in Korrelation mit der Anzahl der Kerngeschäftsfelder ist insofern plausibel, da man die Anzahl der Kerngeschäftsfelder auch als geeigneten Maßstab für die Komplexität der Planung³³⁴ verwenden kann: Während bei rund zwei Drittel der Unternehmen mit ein bis zwei Kerngeschäftsfeldern der Planungsprozess bei bis zu drei Monaten liegt, kippt dieses Übergewicht bei drei Kerngeschäftsfeldern: Jeweils 45% der Unternehmen mit drei Geschäftsfeldern gaben an, dass der Planungsprozess bis zu drei oder sogar bis zu sechs Monaten dauert. Ab vier Kerngeschäftsfeldern sind es mindestens 50% der Unternehmen, deren Planungsprozess bis zu 6 Monaten oder länger dauert.

³³² Darüber hinaus bleibt die Frage offen, ob sich die Korrelation allein auf die Instrumente bezieht (in dem Sinne, dass sich diese Instrumente im Vergleich zu anderen durchsetzen), oder auf den Unternehmenserfolg.

³³³ Venzin, M./Rasner, C./Mahnke, V. (2003): Der Strategieprozess, Frankfurt a.M., ebd.

³³⁴ Insbesondere steigt der Aufwand für Koordination-, Konsolidierung und Abstimmung

# KGF	Prozessdauer in Monaten				Anzahl Antworten
	2	3	6	>6	
1	25%	63%	0%	13%	8
2	15%	69%	15%	0%	13
3	0%	45%	45%	9%	11
4	17%	33%	50%	0%	6
5	0%	30%	70%	0%	10
>5	29%	14%	43%	14%	7
Absolut	7	25	20	3	55

Tabelle 14: Prozessdauer nach Anzahl der Kerngeschäftsfelder

Eine Korrelation zwischen Performance und Dauer des Planungsprozesses konnte nicht festgestellt werden. Wenn auch bei einer Prozessdauer von bis zu drei Monaten eine leichte Übergewichtung der Unternehmen liegt, die mindestens einen Index geschlagen haben. Da die Prozessdauer jedoch, wie oben gezeigt wurde, von der Größe und Komplexität der Unternehmen beeinflusst wird, kann man keine Korrelation erkennen.

Performance	Prozessdauer in Monaten				zutreffend bei
	2	3	6	>6	
Beide Indizes	11%	46%	32%	11%	28
Branchenindex	13%	50%	38%	0%	16
Hauptindex	0%	100%	0%	0%	2
Keinen Index	30%	20%	50%	0%	10
Absolut	8	25	20	3	56

Tabelle 15: Prozessdauer bei Top- und bei Underperformern

Die Antworten der Studie zeigen, dass die Planungsprozesse und das Prozessdesign überwiegend von den Controllingabteilungen dominiert werden: Bei der Frage nach der Verantwortung für Prozess und Prozessdesign, wurde das Controlling mit einer deutlichen Mehrheit von 33 Nennungen auf Rang eins gesetzt. Die Strategieabteilung folgt mit nur 14 Nennungen, also weniger als der Hälfte. Auch bei einer kumulierten Betrachtung der Ränge eins und zwei hat die Strategieabteilung mit 32 Nennungen trotzdem noch einen klaren Rückstand zu den Controllingabteilungen (42 Nennungen).

Abteilung	Rangfolge der Verantwortung für Prozess und Prozessdesign							Anzahl Antworten
	1	2	3	4	5	6	nicht beteiligt	
Controlling	33	9	6	2	2	0	2	54
Konzernstrategie	14	18	2	2	0	0	9	45
Stäbe	9	9	2	1	1	0	22	44
Geschäftsfelder	0	15	17	3	1	2	13	51
Geschäftseinheiten	2	10	18	10	1	0	7	48
Personal	0	0	2	6	5	4	27	44
Andere	3	0	1	0	0	0	3	7
Absolut	61	61	48	24	10	6	83	293

Tabelle 16: Verantwortung Planungsprozess³³⁵

Bei einer Gegenüberstellung von Performance und der Verantwortlichkeit ist allerdings deutlich zu erkennen, dass die Unternehmen, deren Planungsprozess von den Strategen gesteuert wird, erfolgreicher sind: 64% der Unternehmen, deren Planungsprozess und -design von den Strategen verantwortet wird, sind erfolgreich und nur 7% nicht erfolgreich.

Dagegen sind von den Unternehmen, deren Planungsprozess und -design von den Controllern verantwortet wird, nur 42% erfolgreich, aber 24% nicht erfolgreich. Damit wird bei 80% aller nicht erfolgreichen Unternehmen der Planungsprozess und das Prozessdesign von den Controllern verantwortet.

Performance	Abteilung			
geschlagen wurden:	Controlling	in %	Strategie	in %
beide Indizes	14	42%	9	64%
nur Branchenindex	9	27%	4	29%
nur Hauptindex	2	6%	0	0%
kein Index	8	24%	1	7%
Summe	33	100%	14	100%

Tabelle 17: Performance vs. Verantwortlichkeiten

Der Planungsprozess und der Budgetierungsprozess sind bei mehr als 70% der befragten Unternehmen ein zusammenhängender, gemeinsamer Prozess. Dies legt die Vermutung nahe, dass das Planjahr eins dem Budget entspricht, was wiederum relevant für die Zielvereinbarungen ist. Rund 30% der Unternehmen planen das Budget noch getrennt von der Pla-

³³⁵ Aufgrund der vereinzelt Verwendung der gleichen Rangfolgenkennziffer ist die Anzahl der absoluten Nennungen (letzte Zeile der Tabelle) nicht identisch mit Anzahl der Unternehmen, die die Frage beantwortet haben.

nung, was in der Regel auch zu einem höheren Aufwand führt, aber in Bezug auf die Zielvereinbarungen sinnvoll sein kann.

In Bezug auf die Performance sind bei immerhin rund einem Drittel der Underperformer Budgetierung und Planung getrennte Prozesse.

Planung und Budgetierung	#	
	Antworten	in %
getrennter Prozess	16	29%
kein getrennter Prozess	40	71%
Summe	56	100%

Tabelle 18: Integration: Planungs- und Budgetierungsprozess

Sowohl der Planungsprozess, als auch der Budgetierungsprozess werden überwiegend positiv bewertet, wenn auch nicht mit Bestnoten. Dies erstaunt vor dem Hintergrund anhaltender Kritik an langwierigen und aufwendigen Planungsprozessen und der starren Budgetierung. Dabei werden Planungs- und Budgetierungsprozess ähnlich gut bewertet, der Budgetierungsprozess sogar noch leicht besser, wie die folgenden Tabellen zeigen:

Bewertung Planungsprozess	#	in %		
	Antworten			
Insgesamt zufrieden	18	32%	77%	Eher zufrieden
eher zufrieden	25	45%		
eher nicht zufrieden	12	21%	23%	Eher nicht zufrieden
Insgesamt nicht zufrieden	1	2%		
Summe	56	100%		

Tabelle 19: Bewertung Planungsprozess

Bewertung Budgetierungsprozess	#	in %		
	Antworten			
Insgesamt zufrieden	16	31%	81%	Eher zufrieden
eher zufrieden	26	50%		
eher nicht zufrieden	9	17%	19%	Eher nicht zufrieden
Insgesamt nicht zufrieden	1	2%		
Summe	52	100%		

Tabelle 20: Bewertung Budgetierungsprozess

Ein Blick auf die Stärken und Schwächen des Planungs- und Budgetierungsprozesses zeigt, dass die Kritik in Bezug auf mangelnde Flexibilität und Komplexität nur eingeschränkt Bestand hat: Der integrative Ansatz sowie die Flexibilität werden als Stärken genannt, nicht als Schwächen. Bei den Schwächen ist der Aufwand einer der Hauptkritikpunkte am Planungsprozess, was vor dem Hintergrund von bis zu sechsmonatigen Planungsprozessen nicht verwundert. Allerdings stellt sich die Frage, inwieweit man bei Industrieunternehmen mit mehreren Geschäftsfeldern und umfangreichen Konsolidierungsschritten daran etwas ändern kann. Ein weiterer Kritikpunkt liegt in der Planungsqualität: Häufige und zum Teil deutliche Soll-Ist-Abweichungen provozieren natürlich die Frage, ob ein sechsmonatiger Planungsprozess bei einer hohen Ungenauigkeit noch ein vernünftiges Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweist. Ein drei- bis fünfmonatiger Planungsprozess scheint je nach Unternehmensgröße und -struktur jedoch durchaus realistisch.

Stärken	# Antworten	in %	Schwächen	# Antworten	in %
Flexibilität	8	23%	Qualität	3	9%
Integrativer Ansatz	9	26%	Delta SOLL-IST	4	11%
Etablierter Prozess	5	14%	Aufwand/Dauer	19	54%
Commitment der Beteiligten	3	9%	Volatile Märkte	3	9%
Andere	10	29%	Andere	6	17%
Summe	35	100%	Summe	35	100%

Tabelle 21: Stärken und Schwächen im Planungs-/Budgetierungsprozess

Die Kritik des Aufwands, die bei der Frage der Bewertung des Managementkonzepts bei der BSC aufkam, wird an dieser Stelle wiederholt. Obwohl nur drei Unternehmen dieses Konzept als ein übergeordnetes anwenden, stellt sich die Frage, ob es hier eine Differenz zwischen Theorie und Praxis gibt: Abstimmungsrunden und Strategiemeetings sind Kraft raubend und bedürfen einer guten Vorbereitung. Wie jedoch oben gezeigt wurde, gibt es Hinweise darauf, dass sich der Aufwand in Form einer stärkeren Strategieorientierung lohnt.

5.3.6 Kategorisierung von Strategieinstrumenten

Ein zentraler Punkt der Untersuchung ist es, Auswahlkategorien für den Einsatz der unterschiedlichen Strategieinstrumente zu identifizieren. Hierfür wurde anhand des Cramer-Indexes (CI), einem dem Pearson-Koeffizienten entsprechenden Koeffizienten für Nominalskalen, die Abhängigkeit von Unternehmenserfolg, Unternehmensgröße sowie genutzter übergeordneter Managementkonzepte und Strategieinstrumenteneinsatz untersucht. Dabei

wurden sowohl Nutzungshäufigkeit als auch genereller Gebrauch innerhalb der jeweiligen Kategorien unterschieden, wie im Folgenden dargestellt wird.

Da sowohl die Markt- als auch die Wettbewerbsanalyse jeweils von allen an der Studie teilnehmenden Firmen (ungeachtet des Erfolges oder ihrer Unternehmensgröße) genutzt werden, weisen sie auch keinerlei Korrelation, weder mit dem Unternehmenserfolg noch mit der Unternehmensgröße, auf. Ferner ist im Falle sonstiger Instrumente ebenfalls keine Korrelation ermittelbar, da hier nicht alle Antwortmöglichkeiten genutzt werden. Dies wiederum ermöglicht keinerlei Rückschlüsse auf etwaige Abhängigkeiten.

Wie auch die späteren Untersuchungen weiterer, potentieller Auswahlkriterien bestätigen werden, bewegen sich alle ermittelten Interdependenzen auf einem – absolut – gesehen recht geringen Niveau. Bei der vergleichbaren Ermittlung von Korrelationen wird erst ein Wert von $CI > 0,6$ als hoch eingeschätzt, und in Folge dessen auch als eine starke Abhängigkeit angesehen. Somit ist ein Vergleich mit anderen Werten nur sehr bedingt durchführbar. Relative Vergleiche innerhalb der getesteten Kategorien sind allerdings auch bei diesen geringen Werten praktikabel. Somit ist es möglich, Aussagen darüber zu treffen, welche Strategieinstrumente der externen Analyse eine stärkere Abhängigkeit von Unternehmenserfolg haben als andere.

In diesem Zuge lässt sich feststellen, dass der Einsatz der Trendanalyse eine relativ stark ausgeprägte Bedeutung für den Unternehmenserfolg hat, da der CI des generellen Gebrauchs mit 0,429 die stärkste Ausprägung aller getesteten Strategieinstrumenten aufweist. Das von der Anzahl her relativ wenig genutzte Instrument War Gaming hat immerhin noch einen CI von 0,354.

Über dies hinaus bleibt festzuhalten, dass im Vergleich zu den weiteren, später getesteten Auswahlkriterien für Strategieinstrumente eine starke Beziehung zwischen Unternehmenserfolg und dem generellen Gebrauch externer Strategieinstrumente festzustellen ist. Diese Tatsache ermöglicht eine relativ fundierte Aussage bezüglich der Abhängigkeiten.

Neben dem generellen Gebrauch scheint auch eine Verbindung zwischen dem Erfolg und der jeweiligen Nutzungshäufigkeit zu bestehen. So werden Wettbewerbsanalysen und Trendanalysen am häufigsten genutzt, während Wild Cards die geringste Anwendung bei den erfolgreichen Unternehmen finden.

Abhängigkeit zwischen Unternehmenserfolg und...	Nutzungshäufigkeit					Genereller Gebrauch			
	CI	N	oft	b. Bedarf	nie	CI	N	Ja	Nein
...Marktanalyse	---	54	43	11	0	---	54	54	0
...Wettbewerbsanalyse	---	54	41	13	0	---	54	4	0
...Benchmarking (extern)	0,29	54	18	31	5	0,34	54	49	5
...PEST-Analyse	0,21	54	5	20	29	0,22	54	25	29
...Stakeholderanalyse	0,16	54	7	27	20	0,10	54	34	20
...Trendanalyse	0,31	54	18	25	11	0,43	54	43	11
...Szenarioanalyse	0,30	54	23	27	4	0,36	54	50	4
...Kundensegmentierung	0,26	54	36	12	6	0,31	54	48	6
...Wild Cards	0,18	54	3	6	45	0,24	54	9	45
...War Gaming	0,26	54	1	10	43	0,35	54	11	43
...Sonstige	---	1	1	0	0	---	1	1	0

Tabelle 22: Korrelation zwischen Unternehmenserfolg und Instrumenten der externen Analyse

Eine relativ starke Beziehung existiert zwischen Unternehmenserfolg und der generellen Anwendung des internen Benchmarks. Dies bedeutet allerdings nicht, dass ausschließlich Firmen, die ihre Vergleichsindizes outperformen, ein externes Benchmark nutzen, sondern verdeutlicht lediglich die Existenz eines Zusammenhangs zwischen Unternehmenserfolg und der Nutzung des Strategieinstruments externer Benchmarks. Ob es sich um eine negative oder positive Abhängigkeit handelt, ist mit Hilfe des Cramer-Indexes nicht ermittelbar. Er beschreibt lediglich das Vorhandensein einer gegenseitigen Determiniertheit beider Variablen. Die Nutzungshäufigkeit des internen Benchmarks scheint dagegen nur eine relativ schwache Verbindung mit dem Unternehmenserfolg aufzuweisen. Allerdings bedeutet dies lediglich, dass kein einheitlicher Trend ermittelt werden kann. So nutzen weniger erfolgreiche Firmen ein internes Benchmark mit fast der identischen Häufigkeit wie erfolgreichere Firmen. Im Gegensatz hierzu scheint eine häufigere Nutzung von Strategieinstrumenten u.a. der SWOT-Analyse durchaus mit dem Unternehmenserfolg zu korrespondieren (es ist kein CI ermittelbar). Wie in Abschnitt 2.3.1 erläutert, bildet die SWOT-Analyse eine Grundlage im Prozess des Strategischen Managements. Je öfter dieser Regelkreis mit Hilfe einer SWOT-Analyse in Gang gesetzt wird, desto wahrscheinlicher ist es, dass Veränderungen festgestellt werden, auf die mit adäquaten Maßnahmen reagiert werden kann. Somit erlangt ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil, was zu einer besseren Performance im Vergleich zu seiner Vergleichsgruppe (Peergroup) führt.

Die Erfahrungskurvenanalyse repräsentiert mit einem relativ hohen CI von 0,329 eine Gruppe von Strategieinstrumenten, die zwar relativ selten regelmäßig genutzt werden, aber wenn sie genutzt werden, großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg zu haben scheinen. Dies

verdeutlicht, dass nicht nur die Auswahl einzelner Strategieinstrumente entscheidend zu sein scheint, sondern auch die Intensität und Häufigkeit der jeweiligen Analyse.

Zusammenfassend kann also festgestellt werden, dass zumindest vereinzelt Tendenzen identifizierbar sind, die die These bestätigen, verstärkte Analysetätigkeit bringe einen größeren Unternehmenserfolg mit sich.

Abhängigkeit zwischen Unternehmenserfolg und...	Nutzungshäufigkeit					Genereller Gebrauch			
	CI	N	oft	b. Bedarf	nie	CI	N	Ja	Nein
...SWOT	---	55	53	2	0	---	55	55	0
...Portfolioanalyse	---	54	51	3	0	---	54	54	0
...Wertschöpfungskette	0,18	55	23	27	5	0,14	55	50	5
... Benchmarking (intern)	0,17	55	26	23	6	0,39	55	49	6
...PIMS	0,17	55	5	18	32	0,21	55	23	32
...Lebenszyklusanalyse	0,19	55	10	32	13	0,31	55	42	13
...Erfahrungskurvenanalyse	0,33	55	3	30	22	0,24	55	33	22
...Kompetenzanalyse	0,31	55	13	27	15	0,33	55	40	15
...Strategische Kostenanalyse	0,32	55	19	27	9	0,15	55	46	9
...Sonstige	---	2	2	0	0	---	2	2	0

Tabelle 23: Korrelation zwischen Unternehmenserfolg und Instrumenten der internen Analyse

Im Zuge der Strategieentwicklung beschreibt die Trendanalyse den stärksten Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und genereller Nutzung. Gleichzeitig scheint ebenso deren Nutzungshäufigkeit eine relativ ausgeprägte Verbindung mit dem Unternehmenserfolg darzustellen. Besonders überproportional findet die Nutzung der Trendanalyse einerseits bei den Unternehmen statt, die sowohl den Haupt- als auch den Branchenindex outperformen (74%), und andererseits bei den Unternehmen, die lediglich den Branchenindex schlagen (88%). Bei diesem Strategieinstrument scheint es sich allerdings nicht um ein Standardinstrument zu handeln, welches bei jeder Fragestellung eingesetzt wird. 51% aller Firmen nutzen es, je nach Thematik der Fragestellung bei Bedarf, um somit ihre Entscheidung zu fundieren.

Eine weitere starke Ausprägung der relativen Abhängigkeit zwischen Unternehmenserfolg und genereller Nutzung (CI = 0,313) sowie Nutzungshäufigkeit (CI = 0,325) kann bei der Wertschöpfungskettenanalyse festgestellt werden. Dies impliziert, dass sich Unternehmen im Rahmen der Strategieentwicklung primär an ihrer Wertschöpfungskette orientieren. Ob dies das Unternehmensergebnis positiv oder negativ beeinflusst, bleibt weiter zu untersuchen.

Abhängigkeit zwischen Unternehmenserfolg und...	Nutzungshäufigkeit					Genereller Gebrauch			
	CI	N	oft	b. Bedarf	nie	CI	N	Ja	Nein
... Portfolioanalyse	0,23	55	34	19	2	0,11	55	53	2
... Szenarioanalyse	0,20	53	30	17	6	0,10	53	47	6
... SWOT	0,28	55	37	14	4	0,34	55	51	4
... GAP-Analyse	0,19	55	15	25	15	0,14	55	40	15
... Benchmarking	0,26	55	24	25	6	0,31	55	48	6
... Risikoanalyse	0,22	55	31	17	7	0,28	55	48	7
... Balanced Scorecard	0,12	55	20	13	22	0,11	55	33	22
... Wertschöpfungskettenanalyse	0,33	55	11	38	6	0,31	55	48	6
... TQM-Instrumente	0,11	55	7	27	20	0,19	55	35	20
... Branchen-Analyse	0,26	54	7	19	28	0,21	54	26	28
... Sensitivitätsanalyse	0,20	55	17	28	12	0,25	55	43	12
... Lebenszyklusanalyse	0,14	55	10	33	12	0,19	55	43	12
... Realloption	0,17	55	2	13	40	0,23	55	42	13
... Trendanalyse	0,31	55	13	28	14	0,38	55	41	14
... Sonstige	---	4	4	0	0	---	4	4	0

Tabelle 24: Korrelation zwischen Unternehmenserfolg und Instrumenten der Strategieentwicklung

Abschließend stellt sich noch die Frage, ob neben den Analyseinstrumenten sowie den Werkzeugen zur Strategieentwicklung auch ein Zusammenhang zwischen einer besseren und schlechteren Unternehmensperformance und den unterschiedlichen Instrumenten der Strategieimplementierung besteht. Zwar konnten mit Hilfe des Cramer Index die benötigten Abhängigkeiten quantifiziert werden, jedoch gestaltet sich deren Interpretation als äußerst schwierig, da sich alle Messwerte unter 0,15 bewegen. In diesem Bereich ist eine Auslegung äußerst fragwürdig, da die Werte (sowohl absolut als auch relativ gesehen) sehr niedrig sind und somit eventuell selbst minimal erkennbare Tendenzen nicht auf fundierten Tatsachen beruhen würden. Aussagen zur Korrelation von Unternehmenserfolg und den Instrumenten zur Strategieimplementierung wären aus diesem Grund stark spekulativ.

Neben der Komponente „Unternehmenserfolg“ wird im Folgenden die Bedeutung der Variablen „Unternehmensgröße“ für die Auswahl von Strategieinstrumenten untersucht werden.

Bei den Instrumenten der externen Analyse ist in der Kategorie Benchmarking ein relativ großer Unterschied der Korrelation je nach Nutzungshäufigkeit und generellem Gebrauch zu erkennen.

Diejenigen Unternehmen, welche als übergeordnetes Managementkonzept nach der wertorientierten Unternehmensführung arbeiten, scheinen auch überdurchschnittlich erfolgreich zu sein. Diese Tendenz wird sowohl durch einen Cramer-Index von 0,415 als auch anhand folgender Grafik aufgezeigt:

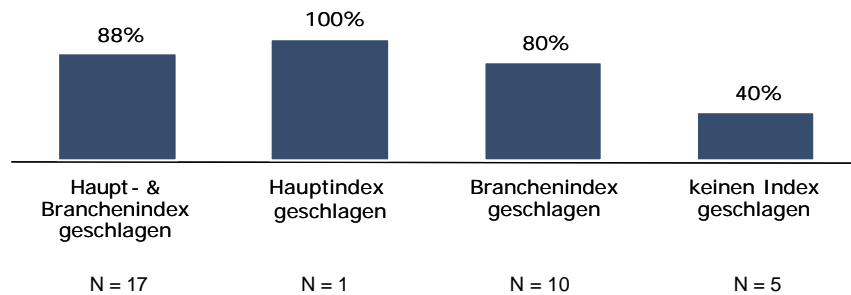


Abbildung 53: Anteil der Unternehmen, die bei jeweiligem Unternehmenserfolg wertorientierte Unternehmensführung als übergeordnetes Managementkonzept nutzen

Demnach performen überdurchschnittlich viele Unternehmen, die andere Konzepte einsetzen schlechter als sowohl der jeweilige Haupt- wie auch Branchenindex. Grund hierfür könnte die Priorisierung der Unternehmensstrategie auf andere, nicht primär den Unternehmenswert steigernde Konzepte sein.

Ähnlich wie bei den vorherigen Untersuchungen der Zusammenhänge zwischen Unternehmensgröße und dem Einsatz von Strategiewerkzeugen ist auch bei der Bestimmung des Abhängigkeitsgrades eines genutzten übergeordneten Managementkonzeptes und des Gebrauches bzw. der Nutzungshäufigkeit der Instrumente keine eindeutige Tendenz identifizierbar. Lediglich eine, zumindest für diese Testreihe, relativ starke Beziehung zwischen der Nutzungshäufigkeit des War Gamings im Rahmen der externen Unternehmensanalyse in Abhängigkeit von der Nutzung eines bestimmten übergeordneten Managementkonzeptes, ist eindeutig feststellbar. Im Kontext der bisherigen Werte ist das Ergebnis von $CI = 0,412$ sicherlich als relativ starke Determiniertheit zu betrachten. Zusammenfassend ist also festzustellen, dass Unternehmen, die sich weder an wertorientierter Unternehmensführung noch an der Balanced Scorecard als übergeordneten Managementkonzepten orientieren, tendenziell eher kein War Gaming in Rahmen der externen Unternehmensanalyse nutzen.

Tabelle 25 gibt einen Überblick über den Grad der Beziehungen zwischen einem übergeordneten Managementkonzept und der generellen Nutzung bzw. der Nutzungshäufigkeit von Strategieinstrumenten im Rahmen der externen Unternehmensanalyse.

Abhängigkeit zwischen Management-Konzept und...	Nutzungshäufigkeit					Genereller Gebrauch			
	Cl	N	oft	b. Bedarf	nie	Cl	N	Ja	Nein
...Marktanalyse	---	33	29	4	0	---	33	33	0
...Wettbewerbsanalyse	---	33	28	5	0	---	33	33	0
...Benchmarking (extern)	0,310	33	15	16	2	0,363	33	31	2
...PEST-Analyse	0,172	33	5	12	16	0,160	33	17	16
...Stakeholderanalyse	0,224	33	7	14	12	0,194	33	21	12
...Trendanalyse	0,157	33	13	14	6	0,187	33	27	6
...Szenarioanalyse	0,292	33	11	18	4	0,226	33	29	4
...Kundensegmentierung	0,220	33	22	7	4	0,226	33	29	4
...Wild Cards	0,229	33	3	3	27	0,187	33	6	27
...War Gaming	0,412	33	1	6	26	0,187	33	7	26
...Sonstige	---	1	1	0	0	---	1	1	0

Tabelle 25: Korrelation zwischen übergeordneten Managementkonzepten und Instrumenten der externen Analyse

Tabelle 26 gibt einen Überblick über den Grad der Beziehungen zwischen einem übergeordneten Managementkonzept und der generellen Nutzung bzw. der Nutzungshäufigkeit von Strategieinstrumenten im Rahmen der internen Unternehmensanalyse. Eindeutige Aussagen bezüglich der Abhängigkeit zwischen einem übergeordneten Managementkonzept und der Nutzung bestimmter Strategieinstrumente im Rahmen der internen und externen Unternehmensanalyse können auf Grund der Ergebnisse des Cramer-Index nicht gemacht werden.

Abhängigkeit zwischen Management-Konzept und...	Nutzungshäufigkeit					Genereller Gebrauch			
	Cl	N	oft	b. Bedarf	nie	Cl	N	Ja	Nein
...SWOT	---	33	32	1	0	---	33	33	0
...Portfolioanalyse	---	32	31	1	0	---	32	32	0
...Wertschöpfungskette	0,32	33	13	18	2	0,12	33	31	2
...Benchmarking (intern)	0,27	33	19	11	3	0,28	33	30	3
...PIMS	0,36	33	3	12	18	0,44	33	15	18
...Lebenszyklusanalyse	0,15	33	5	19	9	0,06	33	24	9
...Erfahrungskurvenanalyse	0,15	33	1	20	12	0,19	33	21	12
...Kompetenzanalyse	0,21	33	9	14	10	0,22	33	23	10
...Strategische Kostenanalyse	0,33	33	8	18	7	0,19	33	25	7
...Sonstige	---	2	2	0	0	---	2	2	0

Tabelle 26: Korrelation zwischen übergeordneten Managementkonzepten und Instrumenten der internen Analyse

Eindeutige Aussagen bezüglich der Abhängigkeit zwischen einem übergeordneten Managementkonzept und der Nutzung bestimmter Strategieinstrumente im Rahmen der Strategieentwicklung können auch hier auf Grund der Ergebnisse des Cramer-Index nicht gemacht werden. Lediglich die Tendenz, dass es einen stärkeren Zusammenhang zwischen Nutzungshäufigkeit der Portfolioanalyse, Szenarioanalyse sowie der Balanced Scorecard und dem entsprechenden genutzten übergeordneten Managementkonzept im Vergleich zu den weiteren abgefragten Werkzeugen gibt, sind der Untersuchung zu entnehmen. Ebenfalls spiegelt das Experiment die Tendenz wider, dass sowohl die generelle Nutzung von Portfolioanalyse sowie Trendanalyse am stärksten in Abhängigkeit mit den angewandten übergeordneten Managementkonzepten stehen, dies fasst Tabelle 27 zusammen:

Abhängigkeit zwischen Management-Konzept und...	Nutzungshäufigkeit					Genereller Gebrauch			
	CI	N	oft	b. Bedarf	nie	CI	N	Ja	Nein
... Portfolioanalyse	0,34	33	22	9	2	0,36	33	31	2
...Szenarioanalyse	0,35	31	20	8	3	0,27	31	28	3
...SWOT	0,26	33	25	5	3	0,28	33	30	3
... GAP-Analyse	0,10	33	14	12	7	0,13	33	26	7
...Benchmarking	0,20	33	19	11	3	0,28	33	30	3
...Risikoanalyse	0,19	33	22	7	4	0,23	33	29	4
...Balanced Scorecard	0,32	33	14	8	11	0,30	33	22	11
...Wertschöpfungskettenanalyse	0,25	33	8	21	4	0,23	33	29	4
...TQM-Instrumente	0,31	32	4	14	14	0,32	32	18	14
...Branchenanalyse	0,17	32	5	12	15	0,19	32	17	15
...Sensitivitätsanalyse	0,13	33	13	14	6	0,18	33	27	6
...Lebenszyklusanalyse	0,22	33	4	20	9	0,28	33	24	9
...Realloption	0,17	33	2	6	25	0,19	33	8	25
...Trendanalyse	0,26	33	10	14	9	0,33	33	24	9
...Sonstige	---	4	4	0	0	---	4	4	0

Tabelle 27: Korrelation zwischen übergeordneten Managementkonzepten und Instrumenten der Strategieentwicklung

5.3.7 Die Balanced Scorecard in der Praxis

Trotz des geringen Einsatzes der Balanced Scorecard als übergeordnetes Managementkonzept, findet die Scorecard bei 60% der Probanden im Rahmen des Regelkreises des Strategischen Managements bei Bedarf regelmäßigen, oder zumindest vereinzelt Einsatz. Allerdings kann weder eine verstärkte Abhängigkeit (CI = 0,107) zwischen Unternehmenserfolg

und BSC-Nutzung festgestellt werden, noch wird diese These durch die Nutzungsverteilung unterstützt wie folgende Grafik offenbart:

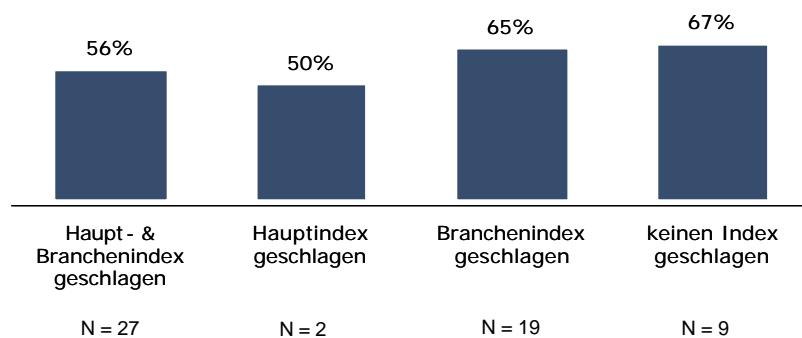


Abbildung 54: Anteil der Firmen, die bei jeweiligem Unternehmenserfolg u.a. die BSC nutzen

Gleichzeitig verdeutlicht die Studie, dass ein Großteil der Unternehmen keine Veränderung des zukünftigen Stellenwertes der Balanced Scorecard in der Unternehmenspraxis sieht. Die andere Hälfte der Unternehmen, die eine Veränderung ihres Stellenwertes erwarten, antizipieren mehrheitlich eine steigende Bedeutung, was zu einer leichten Linksverschiebung der ansonsten fast idealtypischen Antwortverteilung zu dieser Frage, in Form einer Glocke, führt. Die Gründe für die tendenziell eher erwartete Zunahme des BSC-Stellenwertes könnte in der unterstützenden Berichterstattung, aber auch den beispielhaften, mehrheitlich positiven Erfahrungen ihrer Nutzung begründet liegen. Gleichzeitig erfordert die sich zunehmend verkomplizierende, dynamische Unternehmensumwelt ein adäquates Strategieinstrument, um diesen Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können.

In Verbindung mit der genannten Beobachtung, dass gegenwärtig nur eine geringe Anzahl der Unternehmen die BSC als übergeordnetes Managementkonzept einsetzen, und der überwiegende Einsatz im Bereich Strategieimplementierung stattfindet, sollten sich diese Anteile in Zukunft auch nur geringfügig erhöhen.

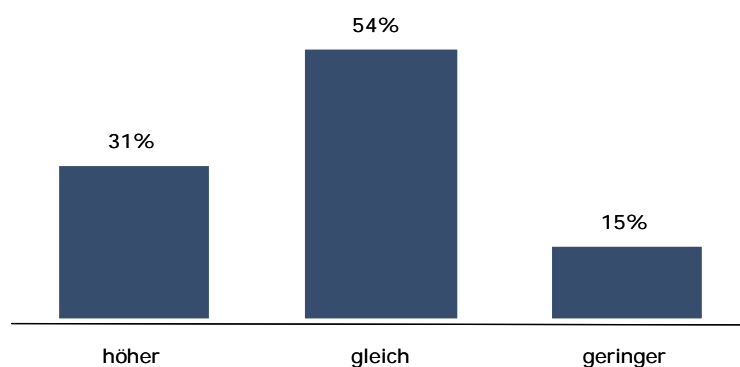


Abbildung 55: Zukünftiger Stellenwert der BSC

5.3.8 Beyond Budgeting in der Praxis

Wie in Kapitel 4.11. bereits genannt, handelt es sich bei dem Beyond Budgeting um ein vergleichsweise neuartiges, und daher noch relativ wenig bekanntes Konzept. Diese Tatsache wurde in der Studie bestätigt, da nur lediglich etwas mehr als der Hälfte der Probanden das Konzept überhaupt bekannt war, wie die Abbildung 56 zeigt.

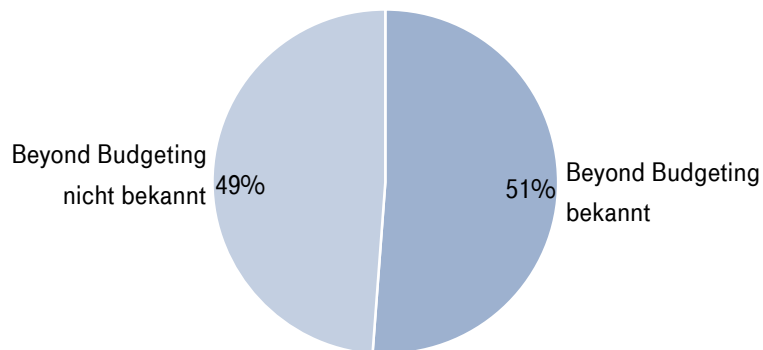


Abbildung 56: Absoluter Bekanntheitsgrad des Beyond Budgeting Konzepts

Interessant ist, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen Beyond Budgeting als Alternative zur herkömmlichen Budgetierung sehen:

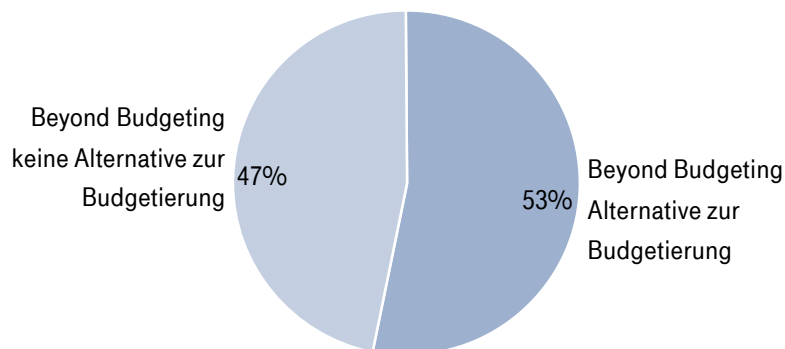


Abbildung 57: Beurteilung Beyond Budgeting

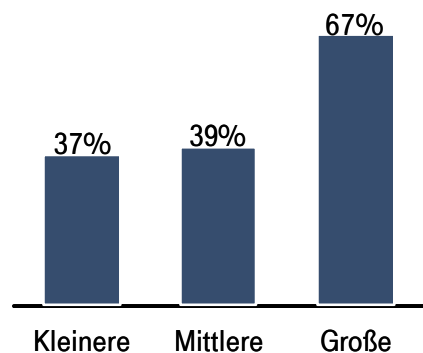


Abbildung 58: Bekanntheit des Beyond Budgeting nach Unternehmensgröße

Auch bei der Bekanntheit des Konzeptes nach Unternehmensgröße wird deutlich, dass große Unternehmen offensichtlich mehr Ressourcen haben, die sich mit Fragestellungen zum Thema Führung und Steuerung beschäftigen: Während bei den kleinen und mittleren Unternehmen nur knapp 40% das Konzept kennen, sind es bei den großen Unternehmen mit 67% mehr als zwei Drittel.

5.4 Fazit

Im Rahmen der Studie wurden untersucht,

- ob die Unternehmen mit dem bestehenden Instrumentarium insbesondere unter Betrachtung der beiden Kriterien „Effizienz“ und „Effektivität“ zufrieden sind,
- welche Instrumente sich gegenseitig sinnvoll ergänzen bzw. überschneiden (Instrumentenmix),
- welche Anzahl an Instrumenten innerhalb eines Unternehmens sinnvoll steuer- und einsetzbar sind,
- welche Anreizsysteme eingesetzt werden, wie sie bewertet werden und welche Rolle sie im Strategieprozess spielen,
- welche Rolle der Strategieprozess spielt und wie er bewertet wird,
- ob eine Korrelation zwischen Performance, angewendeten Strategieinstrumenten und bestimmten Unternehmensclustern besteht.

Es konnte festgestellt werden, dass unabhängig von der Zuordnung einzelner Strategiewerkzeuge in die Abfolgeschritte des Regelkreises des Strategischen Managements, jeweils einige Instrumente mit einer wesentlich höheren Frequenz genutzt werden als andere. Somit kann auf Grund der Nutzungshäufigkeit generell zwischen ‚Standardinstrumenten‘ und ‚Spezialinstrumenten‘, die nicht bei themenübergreifenden Fragestellungen Anwendung finden, unterschieden werden. Auch die Nutzungshäufigkeiten aller möglichen Instrumentenkombinationen unterscheiden sich je nach Werkzeug erheblich, wobei nur in den wenigsten Fällen eine logische kausale Verbindung für diese Wechselbeziehungen zu erkennen ist. Im Gegensatz dazu ist ein deutlicher Zusammenhang zwischen der positiven Bewertung der Strategieinstrumente und der Einschätzung ihrer Bedeutung festzustellen. Obwohl diese Beurteilungen durchgängig gut bis sehr gut sind, ist auffallend, dass sich die in der Theorie genannten jeweiligen Stärken und Schwächen zumindest tendenziell in der Praxis bestätigen.

Als Ergebnis einer detaillierteren Untersuchung lässt sich festhalten, dass relativ gesehen erhebliche Unterschiede der Interdependenzen zwischen dem generellen Einsatz von Strategieinstrumenten, inklusive deren jeweiligen Nutzungshäufigkeit innerhalb der getesteten Kriterien Unternehmenserfolg, Unternehmensgröße und Einsatz eines übergeordneten Managementkonzeptes, vorzufinden sind. Eine Schlussfolgerungen, dass der Unternehmenserfolg mit der Auswahl der Strategieinstrumente zusammenhängt, ist allerdings aufgrund der zum Teil wenigen Antworten nicht möglich. Obwohl ein indirekter Zusammenhang beider Variablen bestehen mag, ist es dennoch nicht möglich, eine eindeutige Aussage darüber zu machen, dass Unternehmen automatisch dann erfolgreich sind, wenn sie ein bestimmtes Strategiewerkzeug einsetzen. Allerdings lassen sich zumindest Tendenzen erkennen. Außerdem ergeben sich Hinweise darauf, dass sich erfolgreichere Unternehmen durch eine höhere Analysefrequenz auszeichnen, als weniger erfolgreiche Firmen. Ebenso scheinen Unternehmen, die wertorientierte Unternehmensführung als übergeordnetes Managementkonzept nutzen, insgesamt erfolgreicher zu sein (also diejenigen, die sonstige Konzepte anwenden).

In Bezug auf die Untersuchung bezüglich Bekanntheit und zukünftiger Entwicklung der Balanced Scorecard (BSC) sowie des Beyond Budgetings (BB) lässt sich feststellen, dass sich die in der untersuchten Literatur geäußerten Ansichten nur teilweise bestätigen lassen.

So zeigt die Studie, dass der Beyond Budgeting (BB)-Ansatz lediglich eine relativ geringe Bekanntheit aufweist, wobei sich diese auch nach Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit erheblich unterscheidet. Ähnlich verhält es sich mit der Einschätzung seiner realistischen Umsetzungsmöglichkeit. Hierbei können besonders starke Unterschiede zwischen dem jeweiligen Grad der Umfeldynamik, in der sich die Unternehmen befinden, identifiziert werden. Abschließend lässt sich noch als weiteres Untersuchungsergebnis der ermittelte Zusammenhang zwischen der Unzufriedenheit der gegenwärtig genutzten Budgetierungs- und Planungsprozesse, und der Ansicht BB wäre eine realistische Alternative, feststellen.

Entgegen des zumindest teilweise in der Literatur vermittelten Eindrucks, die Balanced Scorecard finde einen sehr starken Einsatz in der Praxis, ermittelt die vorliegende Arbeit ein differenziertes Ergebnis. So nutzt nur ein geringer Anteil der Unternehmen derzeit die Scorecard als übergeordnetes Managementkonzept, mit welcher sie sich auch sehr zufrieden zeigen. Allerdings lässt sich eine klare Tendenz hin zu einem höheren zukünftigen Stellenwert der BSC feststellen. Diese Ansicht vertreten verstärkt große Unternehmen und solche Firmen, die in den letzten Jahren einen überproportionalen Erfolg nachweisen konnten.

Da es sich bei dem Beyond Budgeting-Ansatz gegenwärtig noch um ein relativ unbekanntes Konzept handelt, welches sich zu Beginn seines Etablierungszyklus befindet, ist die Entwicklung dieser Thematik als besonders interessant einzustufen. Somit eignet sich dieser Frage Schwerpunkt für weitere Untersuchungen.

Bei zukünftigen Studien wird es ebenfalls interessant sein zu beobachten, ob und wenn ja wie sich die Nutzung der jeweiligen Strategieinstrumente entwickeln wird. Hierbei können besonders im Kriterium Erfolg größere Veränderungen auftreten, da der in der Studie betrachtete dreijährige Zeitraum in Bezug auf die Strategie nur einen kurzen Ausschnitt bietet.

Die Ergebnisse der Studie lassen sich in den folgenden Punkten zusammenfassen:

Managementkonzept

1. Das Shareholder Value-Konzept ist etabliertes und überwiegend bevorzugtes übergeordnetes Managementkonzept.
2. Vorteile des SHV sind die Eindeutigkeit und Klarheit, insbesondere durch die Steuerung über KPI's.
3. Nachteile des SHV sind die kurzfristige Ausrichtung und hohe Komplexität.

Instrumente

4. Die externe Analyse (Umweltanalyse) wird stärker betrieben als die interne Analyse (Unternehmensanalyse).
5. Wichtigste Instrumente der Umweltanalyse sind die Marktanalyse und Wettbewerbsanalyse. Diese werden von allen Unternehmen genutzt und zu mehr als drei Viertel regelmäßig.
6. Von den regelmäßig angewendeten Instrumenten der Umweltanalyse liegt die Kundensegmentierung nach der Markt- und der Wettbewerbsanalyse an dritter Stelle.
7. Nur wenige Unternehmen setzen als Instrumente der Umweltanalyse regelmäßig die Stakeholderanalyse, die PEST-Analyse, Wild-Cards und War Gaming ein. Zum Einsatz kommen diese überwiegend in großen Unternehmen.
8. Bevorzugte Instrumente der internen Analyse sind die SWOT- und Portfolioanalyse.
9. Benchmarking wird überwiegend bedarfsweise eingesetzt.
10. Zur Strategieformulierung werden von den meisten Unternehmen SWOT-, Portfolio-, Szenario- und Risikoanalyse regelmäßig eingesetzt.
11. Die BSC wird sehr unterschiedlich gelebt: Als ganzheitliches Konzept, aber auch als fallweise einsetzbares Instrument zur Strategieformulierung und Performance Measurement.

12. 65% der Unternehmen die nach dem SHV steuern wenden auch die BSC an: Dies bedeutet, dass diese Konzepte als Komplemente betrachtet werden.
13. Als Auswahlkriterien für den Einsatz eines Instruments wurden neben Effizienz (Kosten) und Effektivität (Nutzen) vor allem Komplexität und Zweckmäßigkeit genannt. Popularität/Bekanntheit spielt als Auswahlkriterium keine Rolle
14. Es besteht eine Korrelation zwischen Einsatz von Instrumenten und deren Bewertung: Die am häufigsten eingesetzten Instrumente werden auch am besten bewertet. Externes Benchmarking, BSC und Szenarioanalyse wurden vor allem bei Komplexität und Handhabung unter den Top-Instrumenten schlechter bewertet.
15. Bei größeren Unternehmen werden mehr Instrumente eingesetzt als bei kleineren.

Incentivierung

16. Ziel der Incentivierung ist bei den meisten Unternehmen die Steigerung der Unternehmensgesamtleistung. Qualität, Zufriedenheit und Teamwork werden nachrangig bewertet.
17. Monetäre Anreizsysteme dominieren. Direkt monetäre und indirekt monetäre Anreize halten sich die Waage.
18. Rund die Hälfte der Anreizsysteme haben einen kurzfristigen Zeitbezug, nur 16% einen mittelfristigen und nur 13% einen langfristigen Zeitbezug. 23% der Anreizinstrumente haben keinen Zeitbezug.
19. Die monetären Anreize nehmen mit steigender Hierarchie zu
20. Teamziele werden deutlich weniger oft eingesetzt, als Unternehmensziele (=Kollektivziele) und Individualziele.
21. Die Wirkung der Teamanreizsysteme wird im Vergleich zu Individualanreizsystemen und Unternehmensbezogenen Anreizsystemen in Bezug auf Zielsetzung am schlechtesten bewertet.
22. Es werden überwiegend quantitative Ziele eingesetzt, relative Ziele spielen eine untergeordnete Rolle.
23. Ziele werden überwiegend aus dem Budget abgeleitet
24. Bei Nichterreichung der Zielvorgaben sind bei 58% der Unternehmen keine weiteren Sanktionsmechanismen vorgesehen.
25. 73% der erfolgreichen Unternehmen überprüfen die Ziele unterjährig.

Strategieimplementierung

26. Kommunikation und Verständlichkeit werden von den meisten Unternehmen als Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung angesehen
27. Nur 4% gaben Anreize und Ziele als Erfolgsfaktor der Strategieimplementierung an.

28. Als bevorzugte Instrumente zur Implementierung der Strategie werden Workshop, Kommunikation, Monitoring, Controlling sowie Maßnahmen/Meilensteine genannt. Anreizsysteme gaben nur 17% der Befragten an.

Prozess

29. Dauer des Strategieprozesses nimmt mit steigender Komplexität des Geschäftes und Größe der Unternehmen zu
30. Der Planungsprozess wird überwiegend vom Controlling verantwortet.
31. Unternehmen in denen der Prozess von der Strategie gesteuert wird sind tendenziell erfolgreicher als Unternehmen, in denen der Strategieprozess vom Controlling gesteuert wird.
32. Mehr als drei-Viertel der Unternehmen sind mit dem Planungs- und dem Budgetierungsprozess eher zufrieden.
33. Planungs- und Budgetierungsprozess sind bei 71% der Unternehmen identisch.
34. Dauer des Prozesses wird von mehr als der Hälfte der Unternehmen bemängelt

Ausblick

35. Mehr als die Hälfte der Unternehmen kann sich vorstellen, dass Beyond Budgeting eine Alternative zur bisherigen Budgetierung darstellen kann
36. Der Stellenwert der BSC wird tendenziell steigen.

6 Experimentelle Studie

6.1 Vorbemerkung

In dem ersten Abschnitt wurde der gegenwärtige Stand der Theorie zum Thema strategische Steuerungs- und Führungsinstrumente dargestellt und analysiert. Von der Steuerung über die Elemente „Planung, Umsetzung und Kontrolle“ bis hin zu neuen integrierten Managementansätzen.

Im Rahmen des zweiten Teils dieser Arbeit wurde eine empirische Untersuchung zu strategischen Steuerungs- und Führungsinstrumenten durchgeführt. Dabei waren zum einen die in der Praxis angewendeten Steuerungs- und Führungsinstrumente von Interesse, zum anderen wurde ein Schwerpunkt auf Anreizsysteme gesetzt.

Wie weiter oben beschrieben gehört die positive/zielgerichtete Beeinflussung bzw. die positive Motivation der Beschäftigten zu den wichtigsten Managementaufgaben und ist Aufgabe der Unternehmensführung. Der folgende dritte Abschnitt beschreibt eine experimentelle Studie, die sich mit einem konkreten Problem bei der Gestaltung von Anreizen in Bezug auf Teams und Zielvorgaben für das Team beschäftigt. Es geht damit um ein konkretes Problem bei der Gestaltung von Anreizen. Neben den beiden Möglichkeiten erstens Kollektivziele in Form von Unternehmensziele die für alle Mitarbeiter gelten zu setzen und/oder zweitens individuelle Ziele zu vereinbaren, die auf einzelne Posten bzw. Funktionen zugeschnitten sind und einzeln mit den Mitarbeitern verhandelt werden, gibt es auch drittens die Möglichkeit Teamziele zu setzen. Wichtig ist dabei, dass Teams zunehmend in den Fokus der Theorie aber vor allem auch der Organisationen geraten.

6.2 Einführung

In Organisationen muss heute aufgrund neuer Aufgabenstellungen, neuer Arbeitsabläufe und der schnellen Veränderung der Märkte deutlich flexibler agiert werden. Dafür werden zunehmend Teams³³⁶ eingesetzt, die dadurch gekennzeichnet sind, dass sie projektbezogen eigenverantwortlich handeln, also unabhängig von der (organisatorischen) Hierarchie agieren können. Das Team wird damit also auch zunehmend als Instrument zur Umsetzung von Strategien eingesetzt. Das Teamplay, also die kooperative, konstruktive Zusammenarbeit der Teammitglieder, ist dabei erfolgskritisch. In den letzten Jahrzehnten haben sich verschiedene Organisationsformen für Teams gebildet. Dabei wurde den Mitgliedern zunehmend Verantwortung übertragen, so dass Teams sogar teilweise völlig außerhalb der organisatorisch festgelegten Hierarchie arbeiten (Self-Managing Teams).

Organisation of Teams			
	Traditional Work Group	Traditional Team	Self-Managing Team
Power	Activities or Part of organisation's hierarchy; management controlled	Linked to organization's hierarchy; some shift of power to team	Linked to organization's hierarchy; increased power and independence
Leadership	Manager or supervisor controls	Leader has limited managerial power; selected by organisation	Leader is the team's facilitator; selected by the team
Decision making	Authoritarian or consultative	Consultative, democratic, or consensus	Democratic or consensus
Activities or tasks	Independent	Interdependent; coordinated by leader	Interdependent; coordinated by team members

Abbildung 59: Organisation of Teams³³⁷

³³⁶ In der Teamtheorie (vgl. dazu Marschak, J.: „Elements for a Theory of Teams“, in Management Science (1955), S. 127 ff.) wird ein Team definiert als eine Gruppe von Personen, von denen jeder Entscheidungen bezüglich unterschiedlicher Variablen trifft. Die Konsequenzen ihrer Entscheidungen betreffen jedoch alle Mitglieder in gleicher Weise. Eine Abgrenzung von Teams und Gruppen wird in der Literatur kontrovers diskutiert. Aus psychologischer Sicht wird eine Gruppe definiert durch zwei Aspekte: Soziale Identifikation und Sozialer Status / Repräsentation. Eine Gruppe hat dabei die Eigenschaft eher übergreifender zu sein als ein Team. Levi (2001) unterscheidet Gruppen und Teams wie folgt: „groups have goals, interdependent relationships, interactions, structured relations, and mutual influence. (...) Although the distinction between groups and teams is not completely clear, the term teamwork typically is used to describe groups that are parts of organizations. Team members work independently to accomplish a goal and have the power to control at least part of their operations.“ (zur Abgrenzung Team/Gruppe vgl. Levi, D. (2001): Group Dynamics für Teams, London/New Delhi. In dem 2001 erschienen Buch von Backes-Gellner/Lazear/Wolff wird kein Unterschied zwischen Gruppen und Teams gemacht, vgl.: Backes-Gellner, U./Lazear, E./Wolff, B. (2001): Personalökonomik. Scholz weist auf die Effektivität von selbststeuernden Teams hin. Eine Unterscheidung zwischen Team und Gruppe macht er jedoch nicht, vgl. Scholz, C. (2000): Personalmanagement, S. 627f.

³³⁷ Levi, D. (2001): Group Dynamics für Teams, London/New Delhi

Dabei fand Levi in verschiedenen Studien³³⁸ heraus, dass es Kriterien gibt, an denen sich ein Teamerfolg voraussagen lässt: Dazu gehören klare Ziele, gute Führung, organisatorische Unterstützung, angemessene Aufgabeneigenschaften und gemeinsame Verantwortlichkeit.³³⁹

In Teams gibt es aber auch die Situation eines sozialen Dilemmas, die den Teamerfolg gefährden kann. Unter einem sozialen Dilemma versteht man eine Situation, in der ein Teilnehmer einer Gruppe sowohl der Gruppe, aber auch sich selbst schadet, obwohl er sich wirtschaftlich völlig rational kalkulierend verhält. Ein Beispiel für ein soziales Dilemma ist das Gefangenendilemma.³⁴⁰ Ledyard³⁴¹ bezeichnet ein soziales Dilemma als eine besondere Form der öffentlichen Güter.³⁴²

In einem sozialen Dilemma, in der die individuelle Entscheidung *unabhängig von der Entscheidung anderer* getroffen wird, ist die dominante Strategie, keinen Beitrag zu einem Teamprojekt zu geben, denn es gibt keine Alternative, mit der man sich besser stellen könnte.³⁴³ Wenn die individuelle Entscheidung jedoch in Abhängigkeit von der Entscheidung an-

³³⁸ Levi, D. (2001): Group Dynamics for Teams, London/New Delhi, S.33

³³⁹ Ebd., S.19ff.

³⁴⁰ Es handelt sich um ein spieltheoretisches Paradoxon, das in den 1950er Jahren formuliert wurde und dessen Begriff „prisoner's dilemma“ von Albert Tucker von der Universität Princeton stammt. Beschrieben wird ein soziales Dilemma als 2-Personen-Spiel, das zeigt, wie individuell rationale Entscheidungen zu kollektiv suboptimalen Ergebnissen führen können. Bei dem Gefangenendilemma handelt es sich um ein klassisches "Zwei-Personen-Nicht-Nullsummen-Spiel" Situation: Zwei Gefangene werden verdächtigt, gemeinsam eine Straftat begangen zu haben. Die Höchststrafe für das Verbrechen beträgt fünf Jahre. Beiden Gefangenen wird nun ein Handel angeboten, der beiden bekannt ist. Wenn einer gesteht, und somit seinen Partner belastet, kommt er ohne Strafe davon - der andere muss die vollen fünf Jahre absitzen. Entscheiden sich beide zu schweigen, bleiben nur Indizienbeweise, die aber ausreichen, um beide für zwei Jahre einzusperren. Gestehen aber beide die Tat, erwartet jeden eine Gefängnisstrafe von vier Jahren. Nun werden die Gefangenen unabhängig voneinander befragt. Es besteht weder vor noch während der Befragung die Möglichkeit für die beiden sich untereinander abzusprechen. Paradox kann dieses Dilemma genannt werden, da die individuell vernünftigste Entscheidung der Gefangenen (gestehen) und die kollektiv vernünftigste Entscheidung (schweigen) auseinander fallen. Eine eindeutige verbindliche Handlungsanweisung kann nicht ohne Weiteres angegeben werden.

³⁴¹ Ledyard, J. (1995): Public Goods: A Survey of Experimental Research, a.a.O. S. 17

³⁴² In der experimentellen Ökonomie wurde das öffentliche Güter Problem bereits 1972 von Alchian und Demsetz (1972) auf Teams übertragen. Vgl. dazu: Alchian, A./Demsetz, H. (1972): „Production, Information Cost, and Economic Organization“ in: American Economic Review, vol. 62, pp. 777-795

³⁴³ Eine dominante Strategie liegt dann vor, wenn für einen Spieler eine Strategie existiert, die allen anderen ihm zur Verfügung stehenden Strategien überlegen ist, unabhängig davon, welche Strategie sein Gegenspieler wählt. vgl. Rasmusen, E. (1994): Games and Information – an Introduction into Game Theory, Cambridge/Oxford, S. 16. Definition "dominante Strategie". M.a.W.: Ein einzelner Spieler berechnet getrennt jede der Strategiekombinationen, die auftreten können und wählt jeweils aus seinen eigenen Strategien (=Zugmöglichkeiten) diejenige, die für ihn den größten Gewinn bringt. Wenn für jede der möglichen Kombinationen die gleiche Strategie gewählt wird, wird diese Strategie für diesen Spieler in diesem Spiel eine "dominante Strategie" genannt. Falls in einem Spiel für jeden Spieler eine dominante Strategie existiert und jeder Spieler seine dominante Strategie benutzt, dann führt diese Kombination dominanter Strategien und ihrer Punktzahlen zu einem dominanten Gleichgewicht.

derer getroffen wird, und die Möglichkeit einer individuellen Verbesserung besteht, dann ist der Beitrag von Null nicht mehr die dominante Strategie: Trotzdem kommt es nach John Nash³⁴⁴ zu einem Gleichgewicht. Das nach ihm benannte Nash-Gleichgewicht lässt sich wie folgt beschreiben: Eine Strategiekombination ist dann ein Nash-Gleichgewicht, wenn die Gleichgewichtsstrategie jedes Spielers seinen erwarteten Nutzen maximiert, vorausgesetzt, dass alle anderen Spieler ihre Gleichgewichtsstrategie spielen.³⁴⁵ Anstatt des Gesamtnutzens wird im Nash-Gleichgewicht also der individuelle Nutzen maximiert.³⁴⁶ Zwar ist die Dominanz der Strategie „Null beizutragen“ aufgehoben. Die Individuen verhalten sich aber weiterhin als Trittbrettfahrer, um sich im Vergleich zu den anderen Mitspielern besser zu stellen.

Neben der Vorhersage der Spieltheorie beschreibt Ledyard auch die Vorhersagen der von ihm so bezeichneten soziologisch-psychologischen Theorie für ein soziales Dilemma: Obwohl konkrete Begründungen kaum zu finden sind, besagt diese Theorie, dass jeder etwas beitragen wird, weil Altruismus, soziale Normen oder Gruppenidentifikation dazu führen, dass jeder das Gruppenoptimum beitragen wird.³⁴⁷ Im Gegensatz zur Spieltheorie besteht kein Konflikt zwischen dem Einzel- und dem Gruppeninteresse.

Die Ergebnisse des Experiments von Ledyard³⁴⁸ deuten jedoch darauf hin, dass möglicherweise keine der beiden Theorien zutreffend ist. Die Beiträge in einem Ein-Runden-Spiel lagen im Allgemeinen zwischen 40% und 60% des Gruppenoptimums. Die Untersuchungen von Andreoni (1995) lassen dagegen vermuten, dass Kooperation in einem sozialen Dilemma nicht allein auf Altruismus oder Freundlichkeit beruht, sondern dass sie bei einem Spiel mit mehreren Runden vor allem in der Anfangsphase durch Fehler und Verwirrung ent-

Für das Gefangendilemma bedeutet das, für jeden Spieler ist es die dominante Strategie, zu gestehen. Das Gleichgewicht tritt ein, wenn beide Spieler dieser Strategie folgen.

³⁴⁴ vgl. Nash, J. (1951): "Non-Cooperative Games", Annals of Mathematics.

³⁴⁵ Holler, M./Illing, G. (2000): „Einführung in die Spieltheorie“, 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Berlin/Heidelberg, S. 10

³⁴⁶ Das öffentliche Güter Problem in einer Team-Situation zeigt sich deutlich an dem folgenden einfachen Experiment, das Ledyard (1995) beschreibt: Vier Studenten bildeten ein Team. Jeder der vier Studenten bekam eine Ausstattung von 5\$. Dabei kann jeder frei entscheiden, wie viel er von diesen 5\$ in ein Gruppenprojekt einzahlt, indem jeder einen Betrag zwischen 0\$ und 5\$ in einen Briefumschlag steckt. Der Leiter des Experiments sammelt die Beiträge ein und verdoppelt die Summe der Beiträge. Dieser Betrag wird dann gleichmäßig auf die Teammitglieder aufgeteilt. Keiner außer dem Leiter des Experiments weiß, wie viel jeder einzelne zu dem Gruppenprojekt beigetragen hat. Jeder kennt aber den eingezahlten Gesamtbetrag. Der persönliche Gewinn jedes Teammitglieds aus dem Gruppenprojekt ist also der halbe Betrag aller Einzahlungen. Hinzu kommt der nicht in das Gruppenprojekt eingezahlte Betrag. Vgl. Ledyard, John O. (1995): "Public Goods: A survey of Experimental Research", in John Kagel und Al Roth (Edit.) "Handbook of Experimental Economics", Princeton University Press, S. 2; Definition des Nash-Gleichgewichts nach McCain: "If there is a set of strategies with the property that no player can benefit by changing her strategy while the other players keep their strategies unchanged, then that set of strategies and the corresponding payoffs constitute the Nash Equilibrium."

³⁴⁷ Ledyard, John O. (1995): "Public Goods: A survey of Experimental Research", in John Kagel und Al Roth, S.113

³⁴⁸ vgl. Ledyard (1995) : a.a.O.

steht.³⁴⁹ Diese Aussage stimmt mit der Beobachtung überein, dass die Kooperationsbereitschaft bei steigender Zahl der Wiederholungen abnimmt.³⁵⁰

Offen ist die Frage, wie man ein solches soziales Dilemma überwinden kann. In der Literatur und der experimentellen Ökonomie sind Problemstellungen in Bezug auf das Trittbrettfahrerproblem weitgehend bekannt. Verschiedene Ansätze versuchen die Rahmenbedingungen so zu ändern, dass ein effizienteres Gleichgewicht etabliert werden kann. Neuere Ansätze (z.B. in Bezug auf Gruppenzwang³⁵¹) untersuchen diese Fragestellungen in Bezug auf die Zusammenarbeit von Teams. Zu den Lösungsansätzen der experimentellen Ökonomie gehören unter anderem die Offenlegung der Einzelbeiträge³⁵², das Setzen von Provisionspunkten, oder eine Kombination mit einer „Geld-zurück-Garantie“³⁵³. Einen anderen Weg gehen Isaac und Walker, deren Untersuchungen darauf schließen lassen, dass eine direkte Kommunikation durchaus zu effizienteren Beiträgen führen kann. Dies allerdings nur bei steigenden Kosten, denn die Abstimmung der Beitragszahler wird umso aufwendiger, je größer die Menge der Population ist.³⁵⁴

Die Anreizwirkung von bonusrelevanten Zielvorgaben kann ebenfalls eine Möglichkeit zur Überwindung eines sozialen Dilemmas in Teams sein. Allgemein bekannt ist, dass individuelle Zielvorgaben, die mit einer Bonuszahlung verbunden sind, eine Anreizwirkung haben. Unklar ist bislang, welche Wirkungen bonusrelevante Zielvorgaben im Zeitverlauf auf eine Gruppe/Team haben und ob diese Wirkung abhängig ist von der Gestaltung der Zielsetzung in den einzelnen Perioden. Kahneman und Tversky³⁵⁵ haben bereits beobachtet, dass das willkürliche Setzen von Referenzpunkten zu einem Ankereffekt³⁵⁶ führen kann, der auch bei

³⁴⁹ Andreonie, J. (1995): "Cooperation in Public-Goods Experiments: Kindness or Confusion?", in: *The American Economic Review*, 85, Issue 4, S. 891-904.

³⁵⁰ Ledyard, J. (1995): "Public Goods: A survey of Experimental Research", in: Kagel J./Roth A. (Edit.) "Handbook of Experimental Economics", Princeton University Press, S. 16

³⁵¹ Prendergast, C. (1999): a.a.O. S. 55

³⁵² Alchian, A./Demsetz, H. (1972): „Production, Information Cost, and Economic Organization“ in: *American Economic Review*, vol. 62, pp. 777-795

³⁵³ Isaac, M. R./Schmidt, D./Walker, J. M. (1989): „The assurance problem in a laboratory market“, *Public Choice* 62, S. 217-236, Bagnoli, M./McKee, M. (1991): "Voluntary Contribution Games: Efficient Private Provision of Public Goods", in: *Economic Inquiry*, 29, S. 351-366 und Croson, R./Marks, M. (1999): "The Effect of Incomplete Information in a Threshold Public Goods Experiment", in: *Public Choice*, 99, S. 103-118.

³⁵⁴ Vgl. hierzu Kap. 3.7 Strategisches Management und Personalökonomie.

³⁵⁵ Tversky, A./Kahneman, D. (1974): "Judgment under uncertainty: Heuristics and biases", in: *Science*, 185, S. 1124–1131.

³⁵⁶ Ein Experiment mit implizit vorgegebenen Ankern beschreiben Northcraft, G. B./Neale, M. A. (1987): „Experts, amateurs, and real estate: An anchoring-and-adjustment perspective on property pricing decisions.“ in: *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 39, S. 84–97. Dabei wurden professionelle Immobilienhändler und Studenten aufgefordert, den Preis einer Immobilie zu schätzen. Vor der Schätzung wurden die Teilnehmer mit umfangreichen Informationen über die Immobilie ausgestattet. Als einzige Information wurde der angegebene Listenpreis der Immobilie variiert.

einer Zielvorgabe die Empfindungen bzgl. der Angemessenheit von Beiträgen beeinflusst dürfte.

In der Praxis hat die Fragestellung nach der Incentivierung von Teams eine erhebliche Relevanz, da variable Löhne und Anreizsysteme heute in fast allen Vergütungssystemen vorgesehen sind. Auch Kollektivziele (z.B. Unternehmensziele, Abteilungsziele und projektbezogene Teamziele) spielen dabei eine wichtige Rolle. Ansätze, wie z.B. zu den Themen Gruppenzwang³⁵⁷ oder zur Teamproduktion³⁵⁸, untermauern die steigende Relevanz von Teams und den Anreizsystemen für Teams. Sie finden daher zunehmend Einzug in die Praxis.

Ein weiterer Aspekt, der bei der Incentivierung berücksichtigt werden muss, besteht darin, dass Menschen auch intrinsisch motiviert sind. Mitarbeiter werden heutzutage nicht mehr als reine Erfüllungsgehilfen gesehen.³⁵⁹ In den mikroökonomischen Ansätzen geht man zum Teil bis heute von der Annahme aus, dass Arbeit in erster Linie als Leid empfunden wird. Dieses Leid (=Verzicht auf Freizeit) wird über den Lohn kompensiert. Auch in den Modellen und Experimenten der Entscheidungstheorie werden Arbeit und Freizeit heute noch als Substitute betrachtet. Dieser Ansatz ist jedoch stark vereinfachend. Längst ist bekannt, dass Menschen nicht nur allein des Geldes wegen arbeiten: Lebensinhalt, persönliches Interesse, Status, Ansehen sind ebenfalls Faktoren, die den Menschen dazu bringen, zu arbeiten. Nach Deci (1975) ist man intrinsisch motiviert eine Aufgabe auszuführen, wenn man keine externe Belohnung dafür empfängt.³⁶⁰ Ein Mitarbeiter ist also intrinsisch motiviert, wenn er einen Nutzen aus der Aufgabe selbst zieht. Psychologen äußern ihre Zweifel an der Behauptung, dass monetäre Belohnungen, die mit der Erreichung eines Ziels verknüpft sind, immer nur zu einer Leistungssteigerung führen, da extrinsische Anreize wiederum zu einer Verminderung der intrinsischen Motivation führen können.³⁶¹ Alfi Kohn geht noch weiter: „Do this and you'll get that' makes people focus on the ,that' and not on the ,this'. Do rewards motivate people? Absolutely they motivate people to get rewards“.³⁶² Prendergast schlussfolgert daraus, dass die Wirkung von Anreizen am sinnvollsten für solche Aktivitäten ist, bei denen die intrinsische Motivation niedrig ist.³⁶³ Die intrinsische Motivation kann dabei schon durch das willkürliche Setzen eines Ziels ausgelöst werden, ohne dass damit eine Bonuszahlung verknüpft sein

Es zeigte sich, dass sowohl bei den Experten als auch bei den Studenten die Schätzung einen starken Bezug zum angegebenen Listenpreis aufwies.

³⁵⁷ Prendergast, C. (1999): a.a.O., S.55

³⁵⁸ Prendergast, C. (1999): a.a.O., S.39

³⁵⁹ Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000): Management, a.a.O., S. 483

³⁶⁰ Irlenbusch, B./Sliwka, D. (2003): Steigern Variable Löhne die Leistung ?, S. 2

³⁶¹ Ebd.

³⁶² Kohn, A.: "Why Incentive Plans cannot work", in: Harvard Business Review, September – Oktober 1993, S. 39

³⁶³ Prendergast, C. (1999): a.a.O.

muss. Dies wird gestützt durch die Aussagen von Kahneman und Tversky³⁶⁴, die die Wirkung von willkürlich festgelegten Referenzpunkten zeigen. Offen bleibt die Frage, wie man den Grad der intrinsischen Motivation bestimmen kann.

Ein rein egoistisches, Nutzen maximierendes Verhalten wird auch in der realen Welt nicht beobachtet. Dies belegt neben den Ergebnissen der experimentellen Ökonomie z.B. auch das Spendenaufkommen in Deutschland.³⁶⁵ Der Grund dafür muss in einem nicht monetären Nutzen liegen, die ein Individuum aus seiner sozialen Bereitschaft zieht, auch für andere zu sorgen. Es deutet zumindest darauf hin, dass das Individuum lieber etwas gibt, als eben nichts zu geben.

In dem Experiment geht es vor allem um die Frage, ob die Ziele Auswirkungen auf das Verhalten der Spieler haben und wie sich das Verhalten und der Nutzen der Spieler bei einer Veränderung der Ziele anpasst. Konkret geht es also darum festzustellen, ob es durch die Zielvorgabe, die mit einem Bonus gekoppelt ist, zu einer signifikanten Abweichung vom Nash Gleichgewicht kommt. Darüber hinaus soll mit Hilfe von unterschiedlichen Szenarien untersucht werden, wie die Zielsetzung angepasst werden muss, um ein optimales Ergebnis zu erhalten. M.a.W.: Es soll herausgefunden werden, ob es durch das Setzen von Teamzielen möglich ist, die Beiträge der Mitspieler zu einem Gruppenprojekt im Zeitverlauf zu erhöhen, die Effizienz zu steigern und damit das Gleichgewicht zum Gruppenoptimum hin zu verlagern.

Der einfache VCM wurde daher um zwei Sachverhalte erweitert:

1. Den Teams werden Ziele gesetzt, die es zu Erreichen gilt und
2. Das Erreichen des Teamziels wird mit einer zusätzlichen Bonuszahlung belohnt.

Dieses Vorgehen ist praxisnah, denn ein Anreiz in Form einer Bonuszahlung, die nur dann ausbezahlt wird, wenn ein vorgegebenes Ziel erreicht wird, ist in Unternehmen üblich.

Um beurteilen zu können, welche Form der Zielanpassung zum bestmöglichen Gruppenbeitrag führt, wurden vier verschiedene Szenarien über 10 Runden gespielt.

³⁶⁴ Tversky, A./Kahneman, D. (1974): "Judgment under uncertainty: Heuristics and biases", in: Science, 185, 1124–1131.

³⁶⁵ Im dritten Quartal 2004 wurden in Deutschland rund 400 Mio. Euro gespendet. Quelle: Pressemitteilung des Deutschen Spendenrats vom 24.11.2004. Das Spendenaufkommen privater deutscher Spender für die Opfer des Tsunamis am 26.12.2004 betrug deutlich über 500 Mio. Euro. Quelle: Pressemitteilung Auswärtiges Amt 24.6.2005.

6.3 Theoretische Überlegungen

Die experimentelle Studie basiert auf dem symmetrischen freiwilligen Beitrag Mechanismus³⁶⁶ (im Folgenden: „VCM“ für Voluntary Contribution Mechanism). Im VCM ist ein Spieler $i = \{1, 2, \dots, n\}$ mit einem Betrag e ausgestattet. Er entscheidet gleichzeitig darüber, wieviel er zu einem Teamprojekt, c_i , beisteuert und wieviel er für seinen privaten Konsum für sich selbst behält. Die individuelle Auszahlung π_i wird festgelegt durch die folgende Gleichung:

$$(1) \quad p_i(c_i, \sum_{j \neq i} c_j) = (e - c_i) + b(c_i + \sum_{j \neq i} c_j)$$

wobei $\sum c_j$ der Beitrag aller $(n-1)$ anderen Spieler ist und b die Pro Kopf Auszahlung für das Teamprojekt $c_i + \sum c_j$ ist.

In der Standardversion des Spiels³⁶⁷ maximiert jeder Spieler seine individuelle Auszahlung, wobei der die Beiträge der anderen Spieler als gegeben ansieht. Als dominante Strategie maximiert der (individuelle) Beitrag von Null dabei die individuelle Auszahlung, während für die Pareto-Effizienz der volle Beitrag der individuellen Ausstattung von jedem Spieler beigetragen werden müsste. Das VCM zeigt also ein soziales Dilemma, in dem die individuelle Rationalität die soziale Wohlfahrtsmaximierung ausspielt.

Die experimentelle Ökonomie hat gezeigt, dass der Gleichgewichtszustand „nichts beizutragen“ (also jedes Individuum ist ein Trittbrettfahrer auf Kosten der anderen) im Labor nicht nachgewiesen werden konnte³⁶⁸. Regelmäßig haben die Teilnehmer an solchen experimentellen Studien einen Beitrag geleistet, der zwischen dem der dominanten Strategie und der pareto-effizienten Strategie liegt.

Die Theorien wurden um andere Präferenzen erweitert, um diese Tatsache zu berücksichtigen³⁶⁹. Eine mögliche Erklärung ist, dass Individuen eine bewusste oder unbewusste Aversion gegen Ungleichheit haben, das heißt, kein anderer soll sich besser oder schlechter stehen als das Individuum selbst. Fehr und Schmidt haben dazu das folgende Modell in Bezug auf andere Präferenzen vorgeschlagen³⁷⁰: „We assume the following. First, in addition to purely selfish subjects, there are subjects who dislike inequitable outcomes. They experience

³⁶⁶ Ledyard, J. O.: “Public Goods: A Survey of Experimental Research”, in: Kagel J./Roth A. (Edit.) “Handbook of Experimental Economics”, in: Handbook of Experimental Economics, Princeton University Press, 1995, S. 16.

³⁶⁷ Die Standardversion des VCM sieht keine Bonuszahlung bei Zielerreichung vor.

³⁶⁸ Ledyard, John O. (1995): “Public Goods: A Survey of Experimental Research”, a.a.O.

³⁶⁹ Sobel, Joel (2005): “Interdependent Preferences and reciprocity”, in: Journal of Economic Literature, Vol.: XLIII (June 2005), S. 392ff.

³⁷⁰ Fehr, Schmidt 1999

inequity if they are worse off in material terms than the other players in the experiment and they also feel inequity if they are better off. Secondly, however, we assume that, in general, subjects suffer more from inequity that is to their material disadvantage than from inequity that is to their material advantage." Dies wird durch die folgende Gleichung beschrieben:

$$(2) \quad U_i(\mathbf{p}_i) = \mathbf{p}_i - \mathbf{a}_i \frac{\sum_{j \neq i} \max\{\mathbf{p}_j - \mathbf{p}_i, 0\}}{n-1} - \mathbf{b}_i \frac{\sum_{j \neq i} \max\{\mathbf{p}_i - \mathbf{p}_j, 0\}}{n-1}$$

dabei sind i 's Auszahlungen π_i und π_j wie in Gleichung (1) entsprechend beschrieben. Setzt man nun Gleichung (1) in Gleichung (2) ein, kann man i 's Nutzen umschreiben als eine lineare Funktion der individuellen Beiträge:

$$(3) \quad U_i(c_i, \sum_{j \neq i} c_j) = \mathbf{p}_i(c_i, \sum_{j \neq i} c_j) - \mathbf{a}_i \frac{\sum_{j \neq i} \max\{c_i - c_j, 0\}}{n-1} - \mathbf{b}_i \frac{\sum_{j \neq i} \max\{c_j - c_i, 0\}}{n-1}$$

Der erste Quotient in den Gleichungen (2) und (3) mit dem Faktor α_i misst den Nutzenverlust einer nachteilhaften Ungleichverteilung, und der zweite Quotient mit dem Faktor β_i mißt den Nutzenverlust durch vorteilhafte Ungleichverteilung. Folgt man der Begründung von Fehr und Schmidt, ist $\alpha_i \geq \beta_i \geq 0$, was bedeutet, dass eine nachteilhafte Abweichung von dem Beitrag der anderen schmerzlicher empfunden wird als eine vorteilhafte Abweichung. Wenn $\alpha_i, \beta_i > 0$, dann erreicht die Nutzenfunktion vom Spieler i bei $c_i = c_j$ bei jeder gegebenen Auszahlung ihren Höhepunkt, was impliziert, dass alle möglichen Nash Gleichgewichte symmetrisch sind.

Im Folgenden wird gezeigt, daß eine Abweichung von dem Profil der symmetrischen Beitragszahlung, in der jedes Individuum einen positiven Beitrag $c > 0$ zum Teamprojekt beiträgt nicht Nutzen bringend ist, wenn $\beta_i > 1-b$. M. a. W. wenn $\beta_i > 1-b$ ist, dann ist der Disnutzen aus vorteilhafter Abweichung größer als der Nutzen aus einer Einheit Privatgut abzgl. einer Einheit öffentliches Gut. Der monetäre Gewinn wird also weniger gewichtet als der moralische Verlust. Daher können andere symmetrische Gleichgewichte, die von dem kollektiven free-riding abweichen, unterstützt werden.

Satz 1: Jedes symmetrische Beitragsprofil (c, c, \dots, c) ist ein Nash Gleichgewicht, wenn der Wert des vorteilhaften Ungleichheitsparameters $\beta_i > 1-b$ ist.

Das entscheidende Maß um ein Nash Gleichgewicht festzulegen wird β_i sein (bei der Annahme $\alpha_i, \beta_i > 0$), da eine unvorteilhafte Abweichung nicht nur einen moralischen, sondern auch einen monetären Verlust darstellt. Der Fokus liegt daher nur auf vorteilhaften Abweichungen von einem Beitrags-Gleichgewicht. Dabei beschreibt das Beitrags-Gleichgewicht einen Zustand, in dem jeder Mitspieler gleichviel beisteuert. Verglichen wird daher i 's Nutzen im Beitrags-Gleichgewicht mit i 's Nutzen bei weniger Beitrag. Insbesondere suchen wir den Grenzwert (im Folgenden auch: cut-off level) von β , bei dem der Nutzen, der aufgrund vorteilhafter Ungleichheit abnimmt, das Nutzenwachstum durch höhere Geldauszahlung, ausgleicht. Demnach, gleicht bei einem cut-off level von \tilde{b}_i die Nutzenabnahme Null, nicht nur für marginale Änderungen sondern für jede mögliche Beitragssenkung. Demnach werden nun i 's Nutzen bei einem Beitrag von Null und i 's Nutzen bei einem Beitrag von c gleichgesetzt:

$$(A1) \quad U_i(c, (n-1)c) = U_i(0, (n-1)c)$$

Bei dem cut-off level von β_i , ist das Individuum indifferent zwischen einem Beitrag von Null und einem Beitrag von c . Setzt man (3) in (A1) ein, ergibt sich:

$$(A2) \quad p_i(c, (n-1)c) = p_i(0, (n-1)c) - \tilde{b}_i c$$

$$(A3) \quad (e-c) + bnc = (e-0) + b(n-1)c - \tilde{b}_i c$$

$$(A4) \quad bnc = b(n-1)c + c - \tilde{b}_i c = bnc + (1-b) - \tilde{b}_i c$$

$$(A5) \quad \tilde{b}_i = 1 - b.$$

wenn $b_i > \tilde{b}_i = 1 - b$ beinhaltet das Gleichgewicht ein symmetrisches Strategieprofil von (c, c, \dots, c) , und wenn $b_i < \tilde{b}_i = 1 - b$ induziert das eindeutige Gleichgewicht Nullbeitrag, qed.

Eine andere Beobachtung der experimentellen Ökonomie ist, dass die Beiträge in einem Spiel mit Wiederholungen sich dem free-riding Gleichgewicht annähern. Entsprechend ist es fraglich, ob man ein Level von $\beta_i > 1 - b$ annehmen kann. In der vorliegenden Studie erhalten die Individuen einen zusätzlichen Anreiz, monetär und nicht monetär, in Form von Teamzielen. Wenn diese Anreize wirken wie angenommen, wird das Teamziel ein eindeutiges Nash-

Gleichgewicht darstellen. Wie im Experiment, bedingt die Erreichung des Teamziels eine Bonuszahlung, die zu einer höheren Pro-Kopf Auszahlung $b_i > b_0$ für das Teamprojekt führt. Die Auszahlung ist eine Funktion, die aus zwei Teilen besteht, die vom Teamziel z abhängt.

$$(4) \quad p_i(c_i, \sum_{j \neq i} c_j) = \begin{cases} (e - c_i) + b_i \sum_{j=1}^n c_j, & \text{if } \sum_{j=1}^n c_j \geq z \\ (e - c_i) + b_0 \sum_{j=1}^n c_j, & \text{sonst} \end{cases}$$

Zusätzlich zu der monetären Bonuszahlung nehmen wir an, dass der Nutzen auch durch ein nicht monetäres Erfolgsgefühl steigt $\gamma_i > 0$ wenn die Summe der Beiträge das Teamziel erreicht oder übersteigt, $\sum c_j > z$. Die entsprechende Funktion sieht dann wie folgt aus:

$$(5) \quad U_i(c_i, \sum_{j \neq i} c_j) = p_i(c_i, \sum_{j \neq i} c_j) - a_i \frac{\sum_{j \neq i} \max\{c_i - c_j, 0\}}{n-1} - b_i \frac{\sum_{j \neq i} \max\{c_j - c_i, 0\}}{n-1} + g_i I(z)$$

Der letzte Term in Gleichung (5) stellt dabei das individuelle Erfolgsgefühl im Falle der Zielerreichung dar, dabei ist $I(z)$ eine Indikatorfunktion die den Wert $I(z) = 1$ annimmt, wenn die Summe der Beiträge das Ziel erreicht oder übersteigt und Null annimmt, wenn die Zielvorgabe nicht erreicht wird. Es mag nicht völlig realistisch sein anzunehmen, dass γ_i konstant ist, da das Erfolgsgefühl in Abhängigkeit von der Erfüllung eines mehr oder weniger ambitionierten Zielvorgabe unterschiedlich sein kann. Da nicht bekannt ist, wie das Erfolgsgefühl sich tatsächlich verändert, soll das Modell mit dieser Annahme möglichst einfach gehalten werden. Im Folgenden wird gezeigt, dass ein symmetrisches Gleichgewicht erreicht wird, wenn γ_i definiert ist als:

$$(6) \quad g_i \geq \frac{z}{n} [(1 - b_0) - n(b_1 - b_0) - b_i]$$

Satz 2: Das symmetrische Beitragsprofil $(z/n, z/n, \dots, z/n)$ ist ein eindeutiges Nash-Gleichgewicht, wenn γ_i definiert ist durch Gleichung (6).

Dabei ist γ_i das Glücksgefühl bei Zielerreichung. Der Term auf der rechten Seite der Gleichung ist der Nutzengewinn, den wir erhalten, wenn wir nichts beitragen, verglichen mit dem

Nutzen den wir erhielten, wenn wir einen fairen Anteil zur Zielerreichung beitragen und die anderen sich genauso verhalten.

Wir vergleichen den Nutzen des Beitrags-Gleichgewichts, in dem jedes Individuum gleichviel zur Erreichung der Zielvorgabe beisteuert, mit dem Nutzen, der durch einseitige Abweichung von dem Beitragsgleichgewicht durch free-riding entsteht. Für ein höheres cut-off level von \tilde{g}_i gleicht die Nutzensteigerung durch höhere Auszahlungen dem Nutzenverlust durch a) den Anstieg der vorteilhaften Ungleichheit und durch b) den Verlust des Erfolgsgefühls. Dieses cut-off level ist bestimmt wie folgt:

$$(A6) \quad U_i(z/n, (n-1)z/n, \tilde{g}_i) = U_i(0, (n-1)z/n, \tilde{g}_i)$$

$$(A7) \quad (e - z/n) + b_1 z + \tilde{g}_i = e + b_0(n-1)(z/n) - \mathbf{b}_i z/n$$

$$(A8) \quad b_1 z + \tilde{g}_i = b_0 z + (1 - b_0)z/n - \mathbf{b}_i z/n$$

$$(A9) \quad \mathbf{g}_i \geq \frac{z}{n} [(1 - b_0) - n(b_1 - b_0) - \mathbf{b}_i]$$

q.e.d.

6.4 Experimentelles Design

In diesem Kapitel werden Aufbau und Durchführung des Experiments beschrieben.

Für das Experiment wurde in zTree³⁷¹ erstellt, einem Programm, das über eine Server-Client Lösung eine dem Design entsprechende Kommunikation zwischen den Teammitgliedern ermöglicht.

Männlichen und weiblichen Studenten im Grundstudium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hannover wurde angeboten, an einem Experiment teilzunehmen, das maximal eine Stunde dauern sollte. Als Gegenleistung für die Teilnahme erhielten die Studenten

³⁷¹ Fischbacher, U (1999): z-Tree - Zurich Toolbox for Readymade Economic Experiments - Experimenter's Manual, Working Paper Nr. 21, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.

eine erfolgsabhängige Bezahlung sowie drei Euro Teilnehmerpauschale.³⁷² Die Teilnehmer wurden unmittelbar vor Beginn des Experiments in Gruppen mit je vier Spielern eingeteilt. Die Einteilung erfolgte durch Auslosung. Jeder Losnummer war ein Computerarbeitsplatz zugeordnet, der gruppenunabhängig nummeriert war, so dass sichergestellt war, dass keiner der Teilnehmer wusste, wer die Mitspieler in seiner Gruppe sind. Jeweils vier bis sechs Gruppen wurden anschließend in das Computer-/ Experimentallabor geführt und die Teilnehmer gebeten, sich jeweils an den zugelosten Computerarbeitsplatz zu setzen. Die Arbeitsplätze waren gegenseitig nicht einsehbar. Nach Einnehmen der Plätze durften die Studenten nicht mehr untereinander kommunizieren. Den Teilnehmern wurden die Regeln³⁷³ in Papierform ausgehändigt und laut vorgelesen. Anschließend wurde ihnen die Möglichkeit gegeben, Fragen zu stellen, die solange beantwortet wurden, bis alle Unklarheiten beseitigt waren. Anschließend wurde das Experiment, das über zehn Runden ging, gestartet. Die Studenten wurden je Runde mit einem Budget von 50 Eurocent ausgestattet und hatten die Möglichkeit je Runde einen Betrag zwischen Null und 50 Eurocent für das Gruppenprojekt einzusetzen. Der restliche Betrag galt als Einzahlung auf ihr Individualprojekt. Die Anzahl der Runden war auf 10 begrenzt. Die Einzahlung erfolgte über die Computertastatur.

Jede Runde war erst dann abgeschlossen, wenn alle Teilnehmer über ihre Computertastatur den Beitrag zum Gruppenprojekt eingegeben und über die Returntaste bestätigt hatten. War eine Runde abgeschlossen, bekamen die Teilnehmer folgende Informationen am Bildschirm angezeigt:

- Runde
- Zielvorgabe für das Team
- Gesamtbeitrag Gruppenprojekt der Runde
- Mein Beitrag Gruppenprojekt der Runde
- Mein Beitrag Individualprojekt der Runde
- Gewinn Individualprojekt der Runde
- Gewinn Gruppenprojekt der Runde
- Gewinn Bonuszahlung der Runde
- Gesamtgewinn der Runde
- Kumulierter Gesamtgewinn aller Runden

Die Teilnehmer einer Gruppe kannten also die individuellen Beiträge der anderen Teilnehmer zum Gruppenprojekt nicht.

Es gab vier verschiedenen Szenarien, die sich dadurch unterschieden haben, dass sich die Zielvorgaben je Runde unterschiedlich entwickelten. Die Bonuszahlung bei Zielerreichung

³⁷² Die Auszahlung je Teilnehmer lag am Ende des Experiments insgesamt zwischen neun und 16 Euro.

³⁷³ Vgl. Anhang zu Kapitel 6: Spielregeln.

war ein in jedem Szenario gleich hoher, fester Prozentsatz. Die Zielvorgabe war in jedem Szenario in der ersten Runde 100.

Bei der Definition der Szenarien wurde darauf geachtet, möglichst realitätsnah zu sein. Dabei wurde bei einem Szenario eine durchgängig stabile, also fixe Zielvorgabe gewählt, die als Basisszenario dienen sollte. Bei den übrigen drei Szenarien wurden steigende Zielvorgaben angenommen, wobei in Szenario zwei die Spieler keinen Einfluss auf die Erhöhung der Zielvorgabe haben, während in Szenario drei und vier die Spieler über die kollektive Beitragszahlung in das Gruppenprojekt Einfluss auf eine Erhöhung der Zielvorgabe haben.

Die Szenarien und die Begründung für deren Auswahl werden in den folgenden Kapiteln beschrieben.

6.4.1 Szenario 1 „Fix“

Das erste Szenario, das als Basis-Szenario verwendet werden soll, geht von einer festen Zielvorgabe in allen zehn Runden aus. Daher wurde für dieses Szenario der Arbeitsbegriff „Fix“ gewählt, der auch im Folgenden verwendet wird. Die Frage die sich bei diesem Szenario stellt, ist, ob bereits eine im Zeitverlauf unverändert hohe Zielvorgabe für die Gruppe zu einer Verbesserung der Individualbeiträge zum Gruppenprojekt im Vergleich zu den oben beschriebenen VCM Ergebnissen führt. Die Zielvorgabe liegt in allen Runden bei 100 Eurocent und wird nicht verändert, unabhängig davon, wie die Spieler sich verhalten. Die Bonuszahlung bleibt bei Zielerreichung mit 10% konstant, d.h. wenn die Gruppe das Ziel erreicht, erhält jeder Spieler zusätzlich zu der Auszahlung aus dem Gruppenprojekt noch einen Bonus in Höhe von 10% der Summe der Beiträge zum Gruppenprojekt.

6.4.2 Szenario 2 „Stairs“

Da auch in der realen Welt von Periode zu Periode die (nominalen) Ziele in der Regel erhöht werden, um den steigenden Ansprüchen gerecht zu werden, wurde in dem Szenario 2 die Zielvorgabe sukzessive um einen festen Betrag erhöht. Dies erfolgte unabhängig von den kollektiv geleisteten Beiträgen der Mitspieler zum Gruppenprojekt. Der Arbeitsbegriff „Stairs“ für dieses Szenario wurde aufgrund der stufenweisen Erhöhung gewählt.

Hier ist vor allem interessant, ob sich die Beiträge der Mitspieler im Verlauf des Spieles mit der steigenden Zielvorgabe erhöhen. Die Art der Zielvorgabenanpassung kann man in der Realität vielleicht vergleichen mit dem Verhalten eines wachstumsorientierten „Principal“ bzw. Führungsverantwortlichen, der Jahr für Jahr Steigerungen der Performance erwartet. Konkret bedeutet das für das Experiment: Ausgehend von einem Betrag von 100 Eurocent in der ersten Spielrunde steigt die Zielvorgabe in der zweiten Spielrunde um 10 Eurocent. In

jeder weiteren Spielrunde wird die Zielvorgabe um weitere 10 Eurocent angehoben. Das bedeutet, in der ersten Runde liegt die Zielvorgabe bei 100 Eurocent, in der zweiten Runde bei 110 Eurocent. In der letzten Runde liegt die Zielvorgabe dann entsprechend bei 190 Eurocent. Die Bonuszahlung im Falle der Zielerreichung liegt immer bei 10%.

6.4.3 Szenario 3 „Touch Down“

Ausgehend von einer Zielvorgabe von 100 Eurocent in der ersten Spielrunde, wurde das Ziel für eine Folgerunde nur dann erhöht, wenn das Team die Zielvorgabe erreicht oder überschritten hat. Die Zielvorgabe wurde bei Erreichung oder Überschreitung jeweils um den gleichen, festen Betrag von 10 Eurocent erhöht. Wurde das Ziel nicht erreicht, blieb die Zielvorgabe in der Folgerunde konstant. Liegt also in der ersten Spielrunde die Summe der Beiträge zum Gruppenprojekt bei 100 oder darüber, dann ist die Zielvorgabe in der zweiten Runde 110 Eurocent. Liegt die Summe der Beiträge zum Gruppenprojekt jedoch unter 100 Eurocent, dann bleibt das Ziel bei 100 Eurocent. Eine Reduzierung der Zielvorgabe war nicht möglich. Da das Ziel nur bei Zielerreichung erhöht wurde, wurde für dieses Szenario der Arbeitsbegriff „Touch Down“ gewählt.³⁷⁴ Auch bei Touch Down liegt die Bonuszahlung im Falle der Zielerreichung immer bei 10%.

In Vergleich zu den beiden vorher beschriebenen Szenarien Fix und Stairs hatten die Mitspieler in diesem Szenario einen bestimmten Einfluss auf die Erhöhung der Zielvorgabe. Dies kann man auch als ein gewisses Maß an „Selbstbestimmung“ interpretieren.

Wie in den beiden oben beschriebenen Szenarien ist auch in Szenario 3 von Interesse, ob sich die Beiträge der Individuen zum Gruppenprojekt im Spielverlauf erhöhen. Darüber hinaus ist es aber von Interesse, ob die „Selbstbestimmung“ des Teams in Bezug auf die Zielvorgabe gegenüber einer „von oben“ gesetzten Zielerhöhung wie bei der Stairs zu anderen Ergebnissen führt. In der Praxis kann man diese Form der Zielerhöhung einem Principal bzw. Führungsverantwortlichen zuordnen, der eine Mehrleistung erwartet, aber eine Überforderung des Teams vermeiden will.

6.4.4 Szenario 4 „Best Shot“

In Szenario 4 ist das Team, ebenso wie in Szenario 3 mit einem gewissen Maß an Selbstverantwortung ausgestattet, allerdings mit deutlich stärkeren Konsequenzen: Während sich

³⁷⁴ In Anlehnung an die Sportart American Football, bei der ein Team den Ball in die Endzone trägt und damit punktet.

in Szenario Touch Down die Zielvorgabe bei einer Zielerreichung oder -überschreitung in der Folgerunde stets um den bekannten, gleich festen Betrag erhöht, wurde bei den Teilnehmern in Szenario Best Shot die Zielvorgabe in der Folgerunde immer genau um den Betrag erhöht, um den er überschritten wurde. Man kann dies mit dem Verhalten eines Principals bzw. Führungsverantwortlichen vergleichen, der seinem Team mindestens das abfordert, was es bereits einmal zu leisten geschafft hat. Wurde die Zielvorgabe nicht überschritten, blieb sie in der folgenden Runde bestehen. Beispiel: Wenn ein Team in der ersten Runde, in der die Zielvorgabe wie in allen Szenarien bei 100 Eurocent lag, 150 Eurocent zum Gruppenprojekt beiträgt, dann liegt die Zielvorgabe in der folgenden Runde 2 bei 150 Eurocent. Wurde die Zielvorgabe (dies sind in der ersten Runde 100 Eurocent) nicht erreicht, oder genau getroffen, dann blieb das Ziel unverändert. Eine Reduzierung der Zielvorgabe war nicht möglich. Aufgrund der Festlegung der Zielvorgabe auf den maximal geleisteten Gruppenbeitrag, wurde diesem Szenario der Arbeitsbegriff „Best Shot“ gegeben, der im weiteren Verlauf dieser Arbeit auch so verwendet wird. Wie auch bei den anderen Szenarien liegt die Bonuszahlung im Falle der Zielerreichung immer bei 10%.

6.5 Ergebnisse

Die Auswertung der Ergebnisse erfolgt in drei Schritten: Zuerst werden die Szenarien insgesamt betrachtet. Dazu dienen in erster Linie die Mittelwerte sowie die Überprüfung auf Signifikanzen anhand statistischer nichtparametrischer Testverfahren. Anschließend werden die Ergebnisse auf Gruppenebene analysiert, um dann in dem dritten Schritt die Ergebnisse in Bezug auf die oben gemachten theoretischen Überlegungen zu interpretieren.

6.5.1 Top Down Analyse

Die Ergebnisse des Experiments zeigen, dass das Nash-Gleichgewicht weder im individuellen Trittbrettfahrerverhalten noch in der pareto-effizienten vollen Kooperation liegt. Dies stimmt mit den Erwartungen aus der Praxis, wie oben beschrieben³⁷⁵, überein. Obwohl das Trittbrettfahrerverhalten mit einem Beitrag von Null aus Sicht der Spieltheorie eine Gleichgewichtssituation darstellt, kommt es bei keiner Gruppe zu diesem Gleichgewicht (=candidate equilibrium). Auch ein anders gelagertes Gleichgewicht wird nicht beobachtet. Allein in dem Szenario Fix gibt es eine einzige Spielrunde, in der alle Spieler einen Beitrag von Null leisten³⁷⁶. Die pareto-effiziente Allokation, also der Zustand in dem jeder Mitspieler einer Gruppe in (mindestens) einer Runde den vollen Beitrag zum Gruppenprojekt beiträgt, wird zu keinem

³⁷⁵ Vgl. Kapitel 6.2.

³⁷⁶ Im Szenario Fix, Gruppe 2, Runde 9

Zeitpunkt in irgendeiner Gruppe beobachtet. Allerdings weisen die Beiträge aller Gruppen in den vier Szenarien deutlich unterschiedliche Verläufe auf, wobei im Szenario 3 im Vergleich zu Szenario 1 signifikant höhere Beiträge zum Gruppenprojekt eingezahlt werden³⁷⁷. Die Ergebnisse von Ledyard, nach denen die Beiträge in der ersten Runde im Allgemeinen zwischen 40% und 60% des Gruppenoptimums liegen³⁷⁸, gelten also auch für die Szenarien Fix und Stairs. Die Szenarien Best Shot und Touch Down liegen allerdings schon deutlich über diesem Korridor. Auffällig ist, dass die Beiträge im Szenario Best Shot in der ersten Runde signifikant höher liegen als im Szenario Stairs.

Mittlerer Beitrag	Fixed	Stairs	Touch Down	Best Shot
absolut	29,3	24,7	32,3	33,7
relativ	59%	49%	65%	67%

Tabelle 28: Mittlerer Beitrag je Szenario in der ersten Spielrunde

Der Grund für die signifikant höheren Beiträge in Best Shot im Vergleich zu Stairs ist ungewöhnlich. Eine Erklärung dafür könnte in den Spielregeln der Szenarien liegen, die für die Spieler eine Art Referenzpunkt darstellen könnten: Möglicherweise erwarten die Spieler bereits vor Spielbeginn eine Steigerung im Spielverlauf. Daher beginnen sie mit moderaten Beitragszahlungen.

³⁷⁷ Nach Berechnung des mittleren Beitrags pro Gruppe in den 10 Runden, wurde mit Programmunterstützung von SPSS der Mann-Whitney-Test mit diesen Mittelwerten durchgeführt.

³⁷⁸ Vgl. Ledyard, J. (1995), a.a.O.

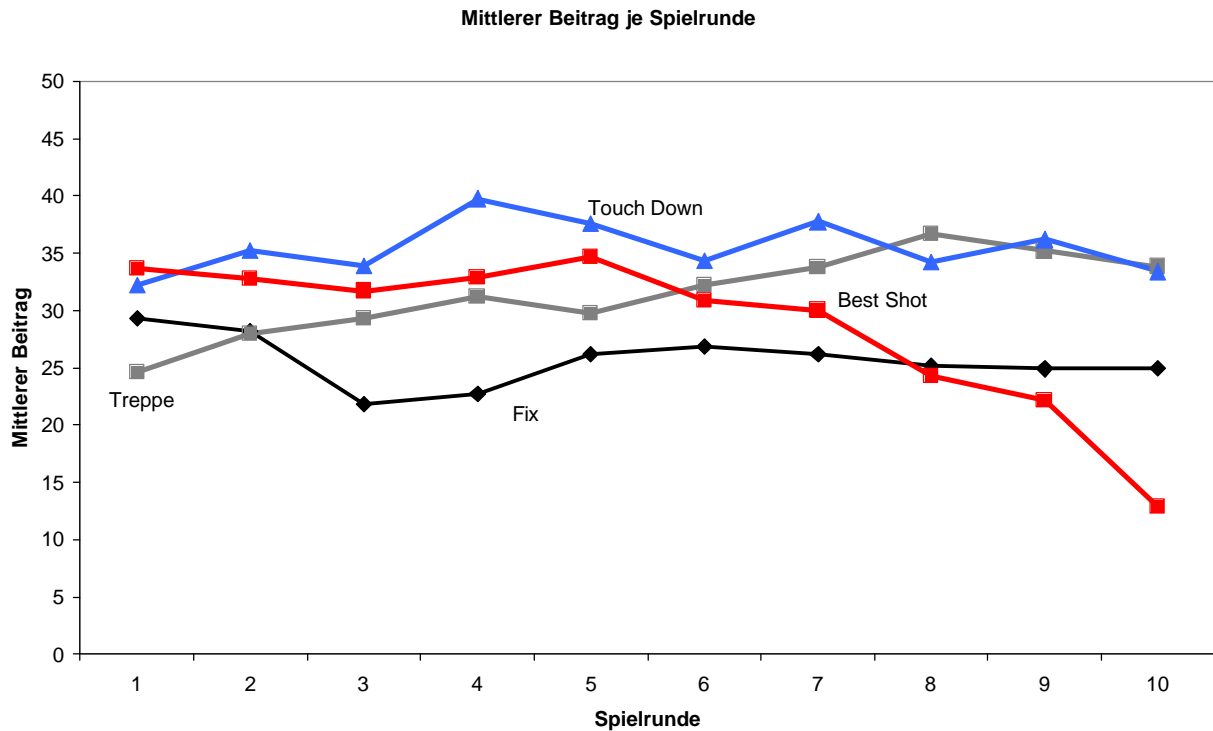


Abbildung 60: Evolution der Beitragszahlungen

Betrachtet man die mittleren Beitragszahlungen im Durchschnitt über 10 Runden, dann liegen diese im Szenario 1 Fix verglichen mit den anderen Szenarien am niedrigsten. Vergleicht man die Mittelwerte der Beiträge aus den ersten fünf Spielrunden mit den Mittelwerten in den zweiten fünf Spielrunden, stellt sich heraus, dass diese mit jeweils 25,7 Eurocent exakt gleich hoch sind. In Szenario 2 Stairs steigen die Mittelwerte im Spielverlauf kontinuierlich an, dies zeigt auch der Vergleich der Mittelwerte aus den beiden Spielhälften: Während der Mittelwert in den ersten fünf Spielrunden bei 28,6 Eurocent liegt, ist der Mittelwert der zweiten fünf Spielrunden mit 34,4 Eurocent über 20% höher. Das Szenario mit dem höchsten Mittelwert ist das Szenario 3 „Touchdown“. Vergleicht man die Mittelwerte der Beiträge aus den beiden Spielhälften (Rund 1-5 und Runde 6-10) zeigt sich auch hier, dass dieser beinahe gleichhoch liegt, allerdings mit 35,8 bzw. 35,2 deutlich höher als beim Szenario Fix. Szenario 4 Best Shot unterscheidet sich von den übrigen Szenarien vor allem durch den deutlichen Rückgang der Beiträge in den letzten fünf Runden, was auch durch den Vergleich der Mittelwerte der ersten fünf und letzten fünf Runden deutlich wird: Mit 33,2 Eurocent in der ersten und 24,1 Eurocent in der zweiten Hälfte liegen die Beiträge in der zweiten Hälfte um 27% niedriger als in der ersten.

Bei der Überprüfung auf Signifikanz in den ersten fünf und den letzten fünf Runden zeigt sich, dass die Beiträge im Treatment Touch Down sowohl in den ersten fünf Runden signifikant höher liegen, als in Fix (1,6%), als auch in der zweiten Spielhälfte (4,8%).

Ebenso liegen die Beiträge in Touch Down in der zweiten Spielhälfte signifikant über den Beiträgen des Treatments Best Shot (2,6%).

Szenario 1 Fix und Szenario 3 Touch Down weisen einen auf Basis der Trendlinie vergleichsweise stabilen Verlauf auf. Während allerdings der Mittelwert von Szenario 1 Fix bei 25,7 Eurocent liegt, liegt der Mittelwert bei Szenario 3 Touch Down mit 35,5 Eurocent mehr als 38% über dem Mittelwert von Szenario 1 Fix. Darüber hinaus steigt die Trendlinie bei Szenario 3 Touch Down sogar geringfügig, während sie bei Szenario 1 Fix einen leicht fallenden Verlauf aufweist.

Ganz anders ist der Verlauf in Szenario 2 Stairs und in Szenario 4 Best Shot: Während Szenario 1 und 3 auf Basis der Trendlinie einen vergleichsweise stabilen Verlauf nehmen, ändern sich die Beiträge im Verlauf des Spiels: In Szenario 2 Stairs ist auf Basis der Mittelwerte eine deutliche Steigerung der Beiträge im Spielverlauf zu beobachten: Der Mittelwert der Beiträge liegt in der ersten Runde mit 24,7 Eurocent auf dem niedrigsten Niveau im Spielverlauf. Er steigt dann bis in Runde 10 auf 33,9 Eurocent. Der Peak liegt mit 36,7 Eurocent in Runde acht. In Szenario 4 ist dagegen ab der Runde 5 ein starker Abfall der Beiträge zu beobachten: Während der Mittelwert von 33,7 Eurocent in der ersten Runde bis zur Runde fünf auf 34,7 Eurocent steigt, sinken die Beiträge im weiteren Spielverlauf kontinuierlich und liegen in den letzten drei Runden unter den Werten der anderen drei Szenarien. In der Runde 10 liegt der Mittelwert der Beiträge bei 12,9 Eurocent, was gleichzeitig dem niedrigsten Mittelwert in allen Szenarien entspricht.

Der unterschiedliche Verlauf der Mittelwerte sowie die Tatsache, dass die Beiträge in Szenario 3 verglichen mit Szenario 1 signifikant höher sind, zeigt, dass die Anpassung der Zielvorgabe im Zeitverlauf auch eine Wirkung auf das (Beitrags-) Verhalten der Beteiligten hat.

6.5.2 Gruppenebene

Szenario Fix

Insgesamt lassen sich zwischen den fünf Gruppen in Szenario 1 nur wenige Gemeinsamkeiten feststellen. Festzuhalten bleibt, dass es zu keinem Gleichgewichtszustand der Beitragszahlungen zum Gruppenprojekt führt (candidate equilibrium). Alle Spieler beginnen mit einem positiven Beitrag zum Gruppenprojekt, dabei haben sich mehrere Teilnehmer sogar dazu entschieden in der ersten Runde ihren verfügbaren Betrag vollständig in das Gruppenprojekt einzuzahlen. Die Zielvorgabe wird in jeder Gruppe mindestens zweimal im Spielverlauf erreicht bzw. überschritten. Allein in Gruppe 1 wird die Zielvorgabe in allen Spielrunden klar und deutlich übertroffen. Der Mittelwert aller Einzahlungen zum Gruppenprojekt liegt hier im Vergleich zu den anderen Gruppen dieses Szenarios mit 136,2 Eurocent am höchsten, dabei sind die Beiträge der einzelnen Spieler, gemessen am Mittelwert des Spread³⁷⁹ und der Standardabweichung, vergleichsweise homogen.

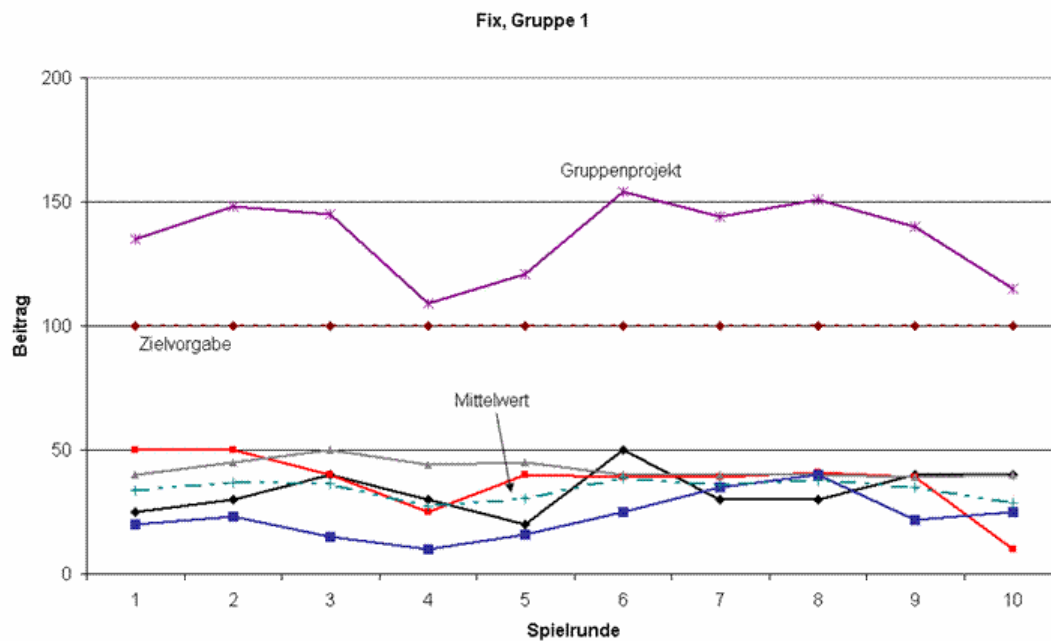


Abbildung 61: Gruppe 1 Fix

Auch in der Gruppe 5, der Gruppe mit dem zweithöchsten Durchschnittsbeitrag zum Gruppenprojekt, sind die Beiträge der einzelnen Mitspieler zum Gruppenprojekt verhältnismäßig homogen, also weniger stark schwankend. In den Gruppen mit eher homogenen Zahlungen sind die Beiträge zum Gruppenprojekt im Mittel höher als bei den anderen. Dagegen scheinen starke Schwankungen der Beitragszahlungen einzelner Mitspieler („Initiatoren“) die übrigen Mitspieler in einigen Fällen zu verunsichern und dadurch offensichtlich auch die Errei-

³⁷⁹ Spread = Differenz zwischen dem höchsten individuellen Beitrag aller Spieler in einer Runde und dem niedrigstem.

chung des Gruppenziels zu gefährden. So werden der höchste und niedrigste Beitrag³⁸⁰ zum Gruppenprojekt auch in den Gruppen mit weniger homogenen Beitragszahlungen beobachtet. Eine mögliche Erklärung dafür besteht darin, dass dies verursacht sein kann durch ein Frustrationsgefühl, anstatt durch Zielerreichung ein Erfolgs- bzw. Gemeinschaftsergebnis auszulösen.

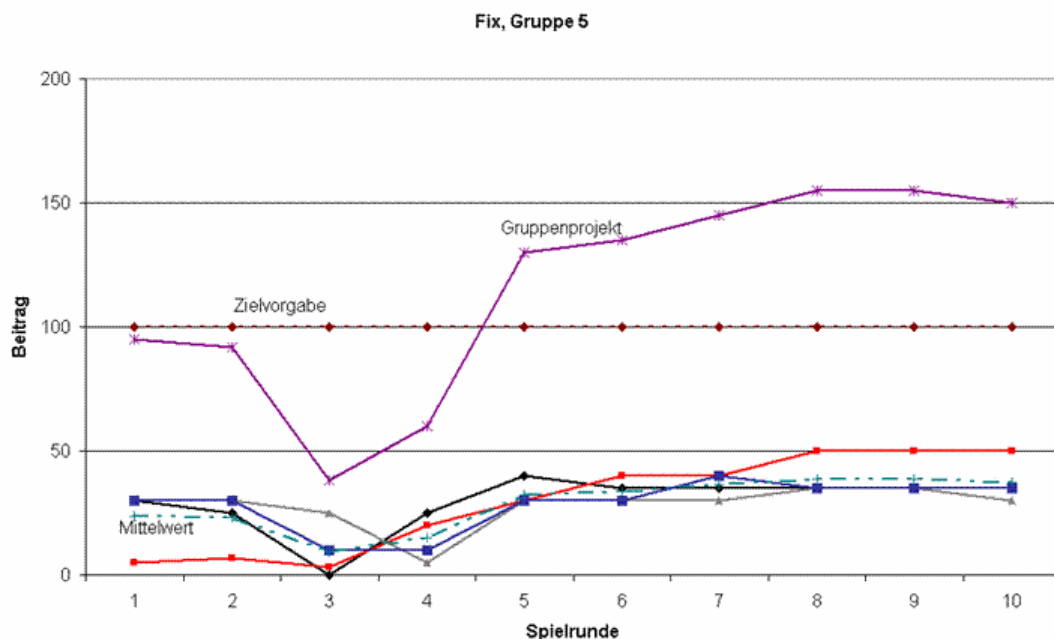


Abbildung 62: Gruppe 5 Fix

Nach den Beitragszahlungen könnte man demnach die Spieler der Gruppen in zwei Spielertypen einteilen:

- Die eher „experimentierfreudig-egoistischen“ Spieler, die entweder durch häufigen Nullbeitrag oder durch zum Teil extreme Beitragsanpassungen von einer Runde zur nächsten gekennzeichnet sind. Diese Spielertypen übernehmen oft auch eine Art „Initiatorrolle“, da sie durch die extremen Anpassungen Auslöser für Beitragsanpassungen der Mitspieler sind.³⁸¹
- Die „konsequent-kooperativen“, deren Beitragszahlungen weitgehend gradlinig bzw. stabil (also mit einer geringeren Beitragsdynamik) sind und (fast) immer einen Gruppenbeitrag leisten. Diese Spieler sind eher passiv-reaktiv und weniger aktiv.

³⁸⁰ Innerhalb Szenario 1 wurde der höchste Gesamtbeitrag zum Gruppenprojekt in Gruppe 4, Runde 2 (=160) und der niedrigste in Gruppe 2 Runde 9 (=0) beobachtet.

³⁸¹ Hintergrund: Da die Spieler die individuellen Beitragszahlung der Mitspieler nicht kennen, sondern nur ihren eigenen Beitrag und den Gesamtbeitrag zum Gruppenprojekt, wird in einer homogenen Gruppe nur eine extreme Anpassung eines einzelnen Mitspielers, die Aufmerksamkeit der Mitspieler auf sich ziehen, und so ggf. eine Beitragsanpassung der anderen provozieren. Sollte die Veränderung des Gruppenergebnisses aufgrund einer gleichzeitigen Beitragserhöhung (oder –reduzierung) aller Mitspieler erfolgen, wäre nicht ein einzelner Spieler der Initiator.

In den Gruppen mit homogenen Beitragszahlungen sind eher die konsequent-kooperativen Spieler, während man in den heterogenen Gruppen Mitspieler beobachtet, die durch stark wechselhafte Beitragszahlungen deutliche Schwankungen auslösen. Es gibt aber auch homogene Gruppen mit „experimentierfreudig-egoistischen“ Spielern wie zum Beispiel die Gruppe 5 im Szenario Best Shot. Auch in der Gruppe 5 bei Touch Down kann man in den letzten fünf Runden eine homogene Gruppe mit experimentierfreudig-egoistischen Spielern beobachten: Die Beitragszahlungen aller Mitspieler schwanken deutlich.

In der Gruppe 2 haben alle Mitspieler in der neunten Runde einen Beitrag von Null eingezahlt. Dies ist ein einmaliger Fall in allen Szenarien. Dabei sind sowohl die vorhergehenden Spielrunden wie auch die letzte Spielrunde interessant: Die Gruppe bestand aus zwei eher konsequent-kooperativen Spielern und mindestens einem experimentierfreudig-egoistischen Spieler. Bis zur achten Runde verhalten sich die konsequent-kooperativen Spieler entsprechend ihrer zugesprochenen Eigenschaft: Sie leisten stabile Beiträge über mindestens 5 Runden, mit einer Einzahlung = 50% in das Gruppenprojekt. Erst als sich die beiden anderen Spieler in der achten Runde entschieden einen Nullbeitrag zu leisten, ziehen die beiden bis dahin konsequent-kooperativen Spieler nach. So kommt es in der neunten Runde zum Nullbeitrag aller Spieler. In der 10ten Runde allerdings haben sich die beiden Spieler mit der eher experimentierfreudig-egoistischen Einstellung dazu entschieden, wieder in das Gruppenprojekt einzuzahlen. Ebenso einer von den beiden konsequent-kooperativen Spielern. Nur ein Spieler bleibt auch in der 10ten Runde beim Nullbeitrag.

Trittbrettfahrerverhalten ist damit nicht nur keine dominante Strategie, sondern sie wird offensichtlich von der Mehrheit der Spieler abgelehnt.

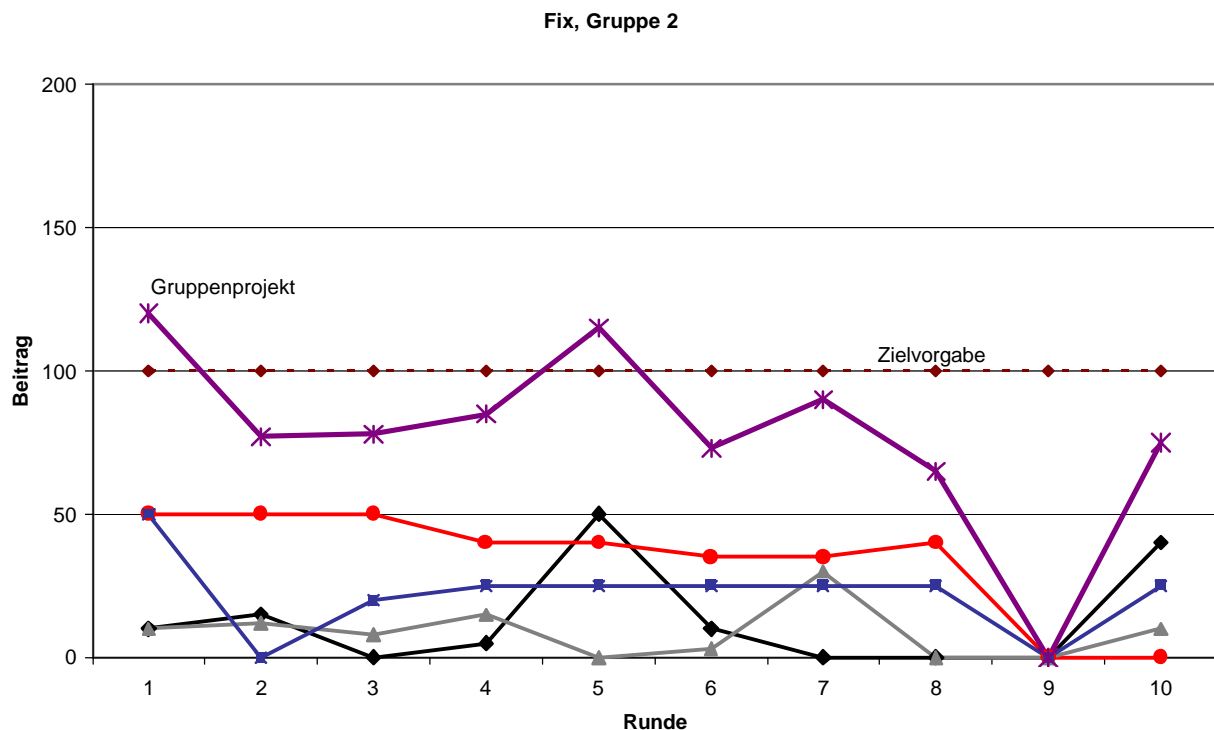


Abbildung 63: Gruppe 2 Fix

Szenario 2

Auch im Szenario Stairs kommt es zu keinem candidate equilibrium: Weder ist ein Gleichgewicht als Nullbeitrag zu beobachten, noch wird eine pareto-effiziente Allokation erreicht. Allerdings können zwei unterschiedliche Ergebnisse bei den fünf Gruppen beobachtet werden, die man -stark vereinfacht- wie folgt zusammenfassen kann: Entweder wird die Zielvorgabe von einer Gruppe im Spielverlauf durchgängig erreicht, oder sie wird durchgängig nicht erreicht. Dabei wird in drei der fünf Gruppen die Beobachtung gemacht, dass die Zielvorgabe in der ersten Runde erreicht wird. In diesen drei Gruppen wird die steigende Zielvorgabe auch in den folgenden Runden erreicht, oder nur sehr knapp verfehlt (Abweichung vom Ziel $< 3\%$).

Die Ergebnisse sind damit markanter als bei Szenario 1. Ebenso wie bei Szenario 1 kann auch in diesem Szenario zwischen homogenen und weniger homogenen Spielergruppen unterschieden werden. Dabei erreichen Gruppen mit homogenen Beitragszahlungen die Zielvorgaben, nicht homogene Gruppen verfehlen die Zielvorgabe dagegen immer. Die nicht homogenen Gruppen zeichnen sich -wie auch in Szenario 1- dadurch aus, dass in diesen die eher experimentierfreudigen-egoistischen Spieler mit stark schwankende Beitragszahlungen sind. Als Maß für die Homogenität wird auch hier der Spread und die Standardabweichung

verwendet, die bei den homogenen Gruppen niedriger sind als bei den beiden anderen Gruppen.³⁸²

Ein weiteres Argument dafür, dass zwei Gruppen die Zielvorgabe immer verfehlen, mag darin liegen, dass es zu einer Frustration der Mitspieler kommt. Aufgrund des im Spielverlauf in mindestens vier Runden steigenden Beitragszahlungen, kann man aber für beide Gruppen, in denen das Ziel nie erreicht worden ist, vermuten, dass sich Mitspieler zumindest darum bemüht haben, die Zielvorgabe zu erreichen. Ab einem bestimmten Punkt jedoch scheint die Gruppe zu resignieren und sich damit abgefunden zu haben, dass die Zielerreichung mit den Mitspielern aussichtslos ist. Die Frustration wird möglicherweise dadurch noch einmal gesteigert, dass das Ziel von Runde zu Runde immer höher gesetzt wird. Die beiden Gruppen, die das Ziel nicht erreicht haben, unterscheiden sich allerdings in einem Punkt: In der Gruppe 3 starten drei Mitspieler in der ersten Runde mit einem Beitrag von Null. Einer dieser drei Mitspieler trägt konsequent durchgängig in allen Spielrunden keinen Eurocent zum Gruppenprojekt bei. Dabei ist er der einzige Spieler, der sich durch Nullbeitrag in allen Szenarien als Trittbrettfahrer verhält und sich auf Kosten seiner Mitspieler bereichert. Interessanterweise ist in der gleichen Gruppe ein Mitspieler, der sich mit Ausnahme von einer Runde genau entgegengesetzt verhält: Er trägt mit Ausnahme von Runde 5, in der er Null Eurocent beiträgt, in jeder Runde zwischen 40 und 50 Eurocent zum Gruppenprojekt bei und verliert damit im Vergleich zu seiner Grundausstattung. In der zweiten Gruppe, die die Zielvorgabe in jeder Runde verfehlt, handelt es sich in den ersten fünf Runden insofern auch um eine homogene Gruppe, als dass alle Mitspieler ihre Beiträge nicht in extremer Form anpassen. Allerdings tragen zwei Mitspieler mehr zum Gruppenprojekt bei als die anderen beiden Spieler. Die Spieler, die mehr beitragen, erhöhen bis zur dritten Runde ihre Beiträge, während die Spieler, die weniger beitragen, ihren Beitrag bis in die dritte Runde noch absenken. Das Gruppenprojekt entfernt sich dabei zunehmend von der Zielvorgabe. Ab der vierten Runde jedoch erhöhen die Spieler dieser Gruppe ihren Einsatz zum Gruppenprojekt jedoch sukzessive bis in Runde acht. In Runde acht hat es die Gruppe geschafft, den Beitrag auf immerhin 145 Eurocent zu steigern. In den Runden neun und 10 jedoch sinken die Beiträge jedoch deutlich. Die Erklärung dafür kann sein, dass zu diesem Zeitpunkt entweder Resignation / Frustration einsetzen, oder aber Spieler versuchen sich in den letzten beiden Runden auf Kosten anderer zu verbessern.

Die Gruppen 1, 4 und 5 haben sich erstaunlich homogen verhalten. Dabei sind die Beiträge der einzelnen Mitspieler nicht nur sehr geradlinig, sondern liegen auch sehr nah beieinander: Die Mittelwerte von Spread und Standardabweichung liegen unterhalb aller anderen Grup-

³⁸² Der Spread in den Gruppen mit Zielerreichung lag im Mittel zwischen 6,7 und 16,6 bei den Gruppen ohne Zielerreichung zwischen 34,6 und 46,9. Die Standardabweichung lag bei den Gruppen mit Zielerreichung zwischen 3,1 und 7,2 bei den Gruppen ohne Zielerreichung zwischen 16,6 und 22,4. Diese beiden Kennzahlen können allerdings nur grobe Indikatoren sein, da auch in einer Gruppe zwei kooperativ-konsequente Spieler sein können, wobei einer sehr niedrige und der andere sehr hohe Einzahlungen macht, mit entsprechendem Einfluss auf Spread und Standardabweichung.

pen aller Szenarien. Auch einzelne kleine Ausreißer haben sich im weiteren Spielverlauf immer wieder zurück in Richtung der Beiträge der anderen Mitspieler orientiert.

Szenario 3

Die Ergebnisse bei Touch Down zeigen, dass in diesem Szenario signifikant höhere Beiträge eingezahlt wurden als im Szenario Fix.³⁸³ Darüber hinaus werden ebenfalls im Mittelwert die höchsten Beiträge im Vergleich zu allen anderen Szenarien verzeichnet. In allen fünf Spielgruppen wird die Zielvorgabe während der 10 Spielrunden mindestens 4 mal erreicht oder überschritten. Ebenfalls wird in allen Gruppen dieses Szenarios der Wert von 100 Eurocent, der auch in jedem Szenario die minimale Zielvorgabe war, lediglich in drei Runden (=6%) unterschritten. Zum Vergleich: Im Szenario Fix gibt es in insgesamt 50 Spielrunden 22 (=44%), im Szenario Stairs gibt es in insgesamt 50 Spielrunden 16 (= 32%) und bei Best Shot in 60 Spielrunden 60 (=32%) Unterschreitungen der 100 Eurocent-Marke.

Auch in diesem Szenario kann man die Spieler wieder in die beiden oben beschriebenen Spielertypen einteilen. In zwei der fünf Gruppen kann man dabei die Beobachtung machen, dass die experimentierfreudigen-egoistischen Spieler die anderen Mitspieler durch ihr Verhalten nicht dazu bewegt haben, ihre Beiträge ebenfalls merklich anzupassen: In Gruppe 1 und in Gruppe 2 kann man diese Situation deutlich sehen: Die starken Schwankungen bei den Beitragszahlungen des Spielers 3 in Gruppe 1 sowie bei Spieler 4 in Gruppe 2 im Vergleich zu den Mitspielern sind deutlich zu erkennen. Die Homogenität der übrigen Mitspieler leidet darunter jedoch kaum: Die Beitragszahlungen bleiben weitgehend stabil, die experimentierfreudigen-egoistischen Spieler waren in diesen Gruppen keine Initiatoren. Im Ergebnis schafften es diese Gruppen den Zielwert auf mindestens 150 Eurocent anzuheben (in zwei Gruppen sogar auf 170 Eurocent) und im Mittel Beiträge zum Gruppenprojekt in Höhe von 132 bis 162 einzuzahlen. Im Schnitt wurde in den Gruppen 1-4 das Ziel in 65% der Spielrunden erreicht.

³⁸³ Vgl. S. 209

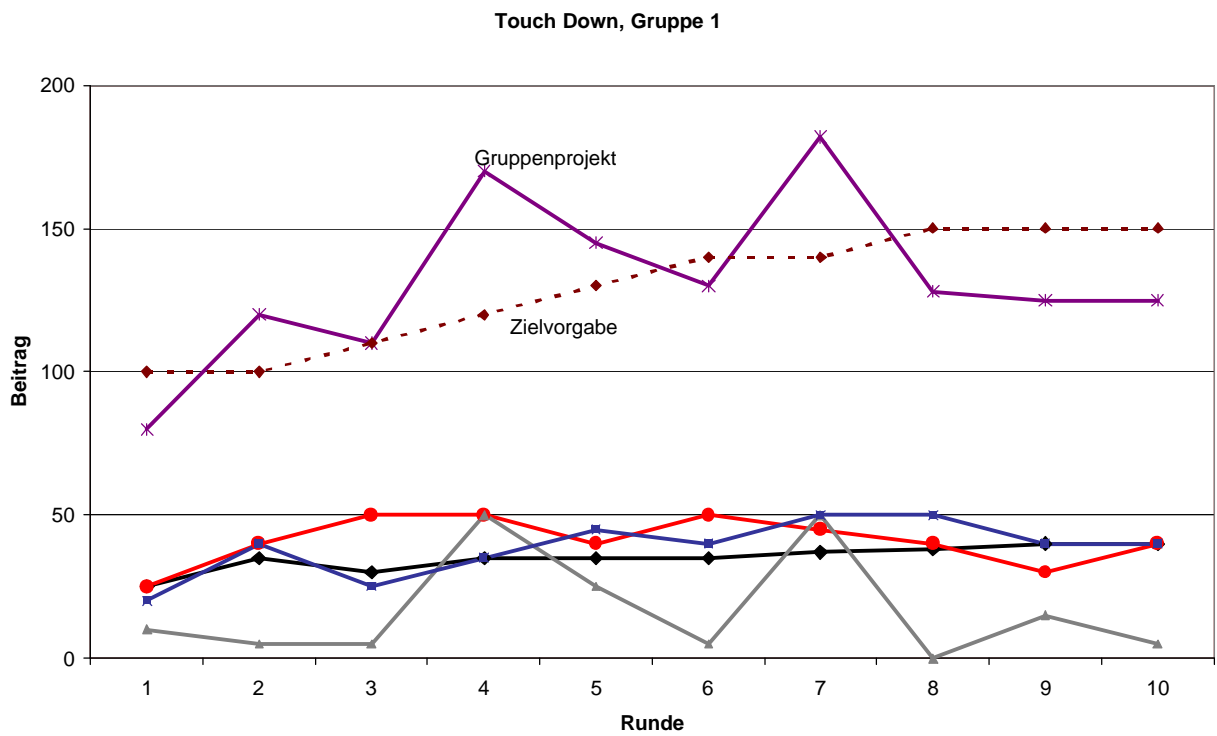


Abbildung 64: Gruppe 1 Touch Down

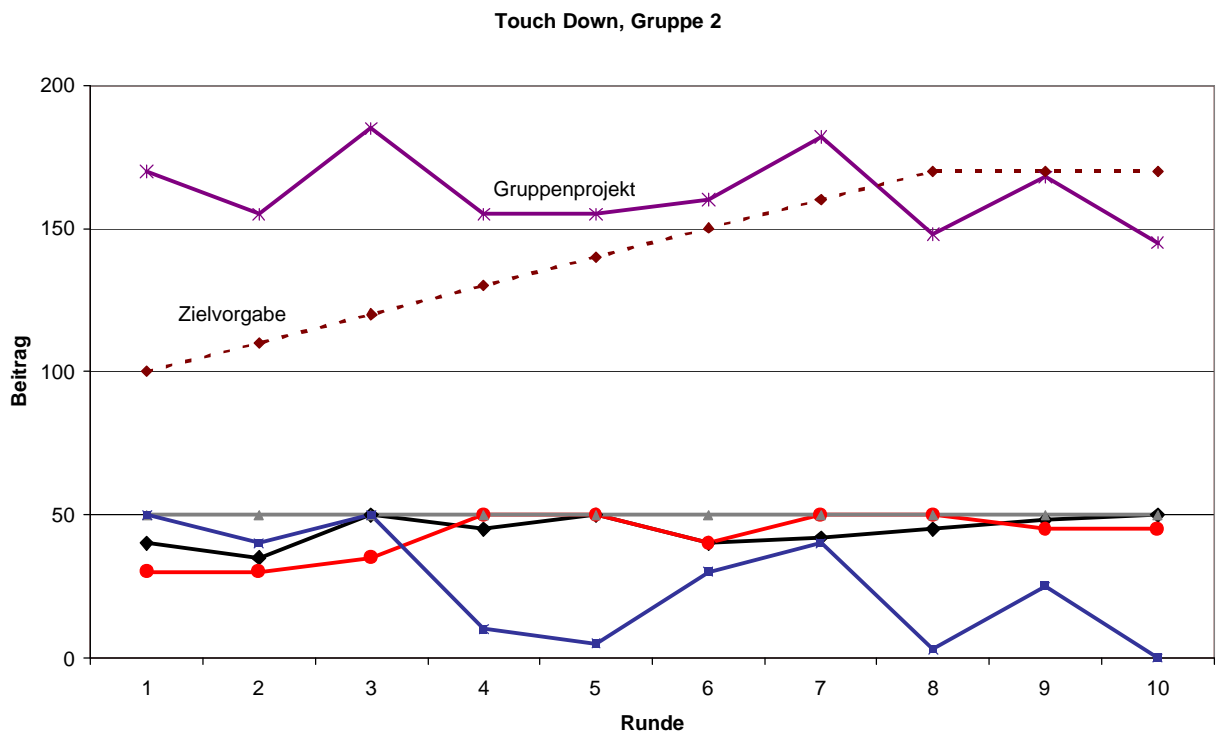


Abbildung 65: Gruppe 2 Touch Down

In der Gruppe 5 wird dagegen beobachtet, dass der Mittelwert der Beitragszahlungen für das Gruppenprojekt mit 119 Eurocent unter den Beiträgen in den anderen Gruppen liegt. Die Zielvorgabe wird in 40% der Runden erreicht. Dies kann wie folgt erklärt werden: In den ers-

ten drei Runden sind die Beitragszahlungen vergleichsweise stabil, die Gruppe homogen. In der vierten Runde erhöht ein Mitspieler seinen Beitrag, vermutlich auch, um die Erreichung der gestiegenen Zielvorgabe sicherzustellen. Aufgrund der Tatsache, dass er trotz seiner Beitragserhöhung weniger Profit macht, reduzierte er seinen Beitrag daraufhin in der folgenden Runde. Seine deutliche Beitragsreduzierung in der Runde 5 führt dazu, dass die Zielvorgabe erstmals nicht mehr erreicht wird. Dies wird von den Mitspielern aber offensichtlich (noch) nicht als so störend empfunden, da diese ihre Beiträge in der Folgerunde konstant halten. Dies mag daran liegen, dass die Zielvorgabe nur leicht unterschritten worden ist. Vermutlich weil dann auch in der Folgerunde 6 die Zielvorgabe nicht mehr erreicht wurde, reagiert ein Mitspieler mit einer extremen Beitragsanpassung in Runde 7. Die Beitragsanpassung eines anderen Spielers in der Runde 5 wurde dagegen von den Mitspielern als (noch) nicht so störend empfunden, da diese ihre Beiträge in der Folgerunde konstant hielten. Dies mag daran liegen, dass die Zielvorgabe nur leicht unterschritten worden ist. Vermutlich weil dann auch in der Folgerunde 6 die Zielvorgabe nicht mehr erreicht wird, oder weil er sich ausgenutzt fühlt (nachteilhaftige Abweichung) reagiert ein Mitspieler mit einer extremen Beitragsanpassung in der siebten Runde: Er reduziert seinen Beitrag von 50 Eurocent auf 0 Eurocent, während die Mitspieler sich in der gleichen Runde noch konstant zur Vorrunde verhalten. Alle Mitspieler reagieren nun in der darauf folgenden 8. Runde mit deutlichen Beitragsanpassungen. Die Konstanz der Gruppenbeiträge wird durch die bis dahin durch Kooperation geprägte Verhaltensweise gestört und das Ziel nach der ersten Unterschreitung nicht mehr erreicht.

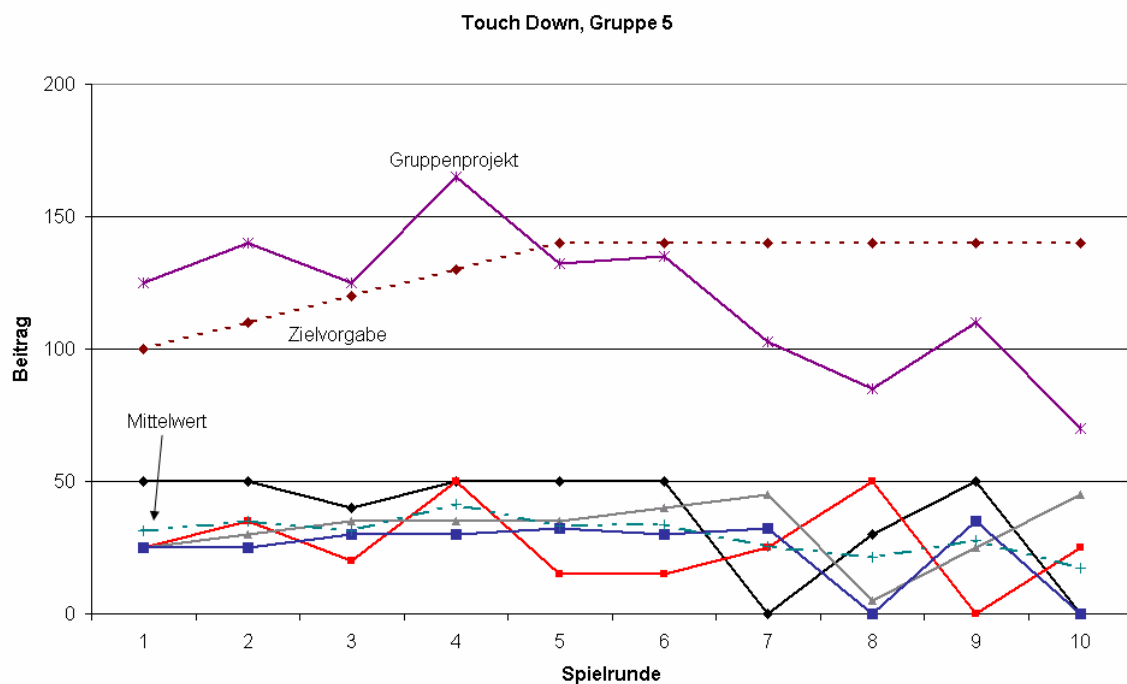


Abbildung 66: Gruppe 5 Touch Down

Der Spielverlauf in der Gruppe 3 und der Gruppe 4 weist die folgenden Parallelen auf: Es gibt keinen Spieler, der im Spielverlauf Null beiträgt. Ein Spieler trägt durchgehend nahezu alles zum Gruppenprojekt bei, während zwei andere Spieler sich mit Ihrer Beitragszahlung im Mittelfeld, also zwischen 20 und 40 Eurocent bewegen. Der vierte Spieler verhält sich in beiden Gruppen in den Spielrunden 6 und 7 als „experimentierfreudig-egoistischen“ Spieler, allerdings bleibt dieses Verhalten ohne Konsequenzen auf die Beitragszahlungen der Mitspieler. Trotz einmaliger deutlicher Zielunterschreitung, konvergiert der Gruppenbeitrag aller Spieler in den letzten drei Runden zur Zielvorgabe, bei der Gruppe 3 von einem Wert oberhalb der Zielvorgabe, bei der Gruppe vier von einem Wert unterhalb der Zielvorgabe. Insgesamt verhalten sich die beiden Gruppen 3 und 4 kooperativ-homogen.

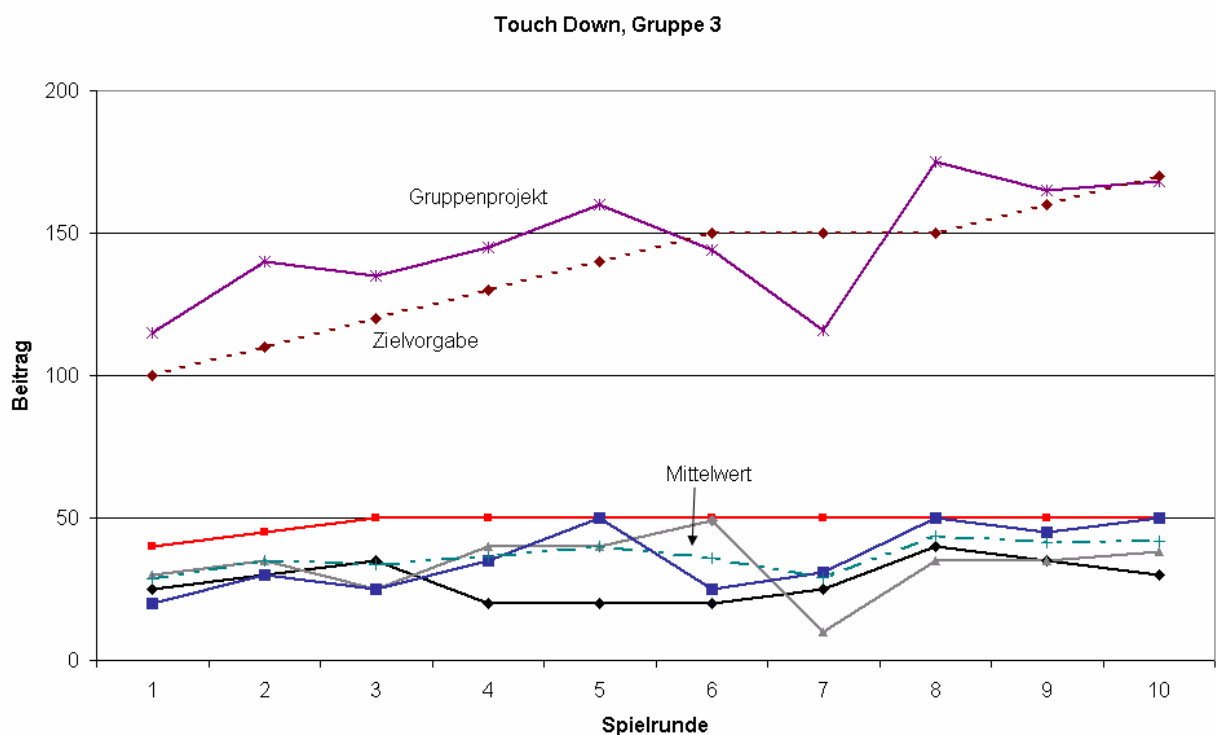


Abbildung 67: Gruppe 3 Touch Down

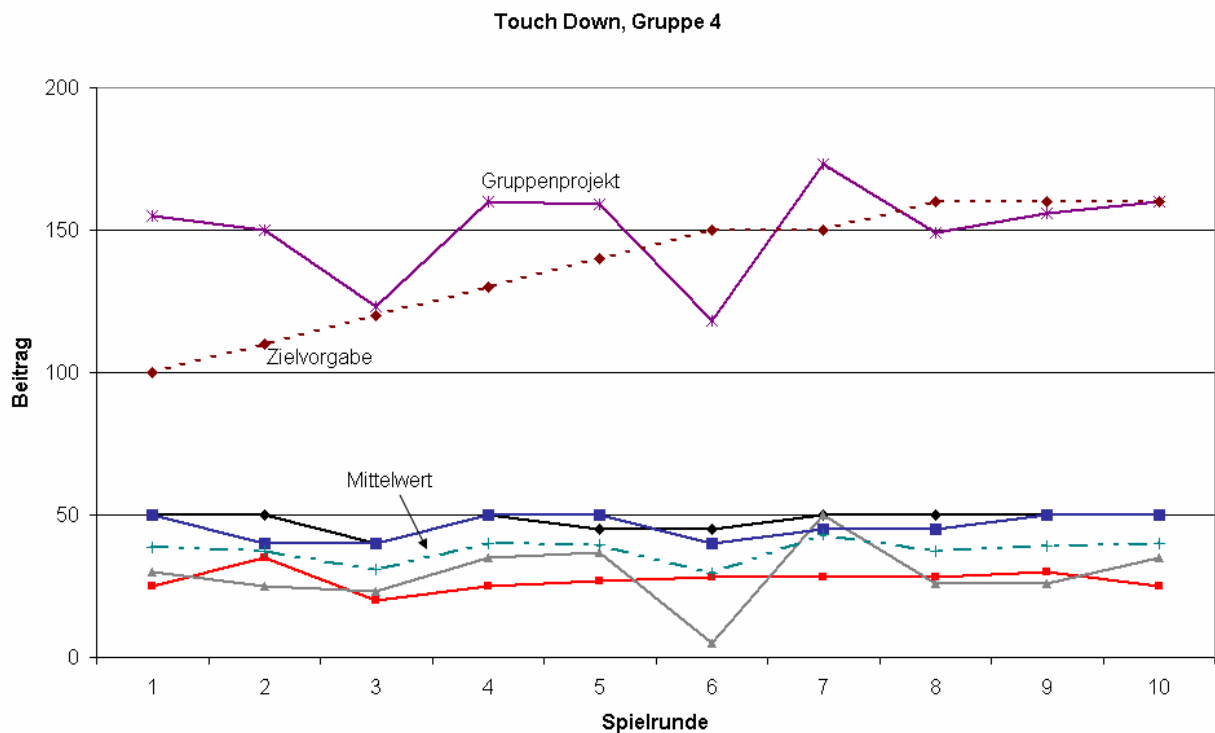


Abbildung 68: Gruppe 4 Touch Down

Szenario 4 Best Shot

In diesem Szenario wird festgestellt, dass die Zielvorgabe bereits durch die Beiträge in der ersten Runde -mit einer Ausnahme- zu einer deutlichen Erhöhung der Zielvorgabe führt, die dann zwischen 124 und 160 Eurocent liegt. Die Zielvorgabe wird in fünf der sechs Gruppen nach der Runde 5 nicht mehr erreicht oder überschritten, in drei der sechs Gruppen wurde die Zielvorgabe schon nach der dritten Runde nicht mehr erreicht. Bei dem Szenario Stairs wird dagegen das Ziel in jeder der fünf Gruppen mindestens bis zur Runde 5 erhöht. In drei Gruppen wird das Ziel noch in Runde 7 erreicht oder überschritten und in einer Gruppe auch noch in der Runde 9.

In keiner Gruppe beginnt ein Spieler in der ersten Runde mit einem Beitrag von Null. In vier von sechs Gruppen wird ein Nullbeitrag erst in der zweiten Spielhälfte beobachtet. Vor allem der deutliche Rückgang der Beiträge in der zweiten Spielhälfte ist markant: Der Mittelwert der Beitragszahlungen liegt in den ersten fünf Runden mit 33,2 Eurocent am zweithöchsten von den vier Szenarien. Allerdings in den letzten fünf Runden mit 24,1 Eurocent am niedrigsten im Vergleich zu den anderen Szenarien und 27% unter dem Mittelwert der ersten Runden.

Auch bei Best Shot kann man zwischen homogenen und heterogenen Spielgruppen unterscheiden. In den Gruppen 1,2, 3 und 6 wird bis zur Runde 7 ein homogen-kooperatives Verhalten mit stabilen (also von Runde zu Runde geringen Schwankungen) individuellen Beitragszahlungen beobachtet. Die Beitragszahlungen liegen im Mittel bei rund 25 Eurocent, also 50% des Ausstattungsbetrages, oder darüber. Betrachtet man die individuellen Beiträge, liegen auch diese, mit zwei Ausnahmen, bei 40% der Ausstattung. Bei einer der beiden Ausnahmen wird die Beitragszahlung von 50 Eurocent in Runde 5 auf Null Eurocent in Runde 6 extrem abgesenkt. Der Beitrag aller anderen Mitspieler bleibt in der Folgerunde jedoch weitestgehend unverändert. Der „Ausreißer“ wurde damit nicht zu einem „Initiator“ deutlicher Beitragsanpassungen der Mitspieler. Erst ab Runde sieben kommt es zu stärkeren Beitragschwankungen und zu einem Rückgang der Beitragszahlungen. In diesen Gruppen liegen die Beitragszahlungen höher als in den beiden anderen Gruppen 5 und 4.

Bei den Gruppen 4 und 5 handelt es sich um heterogene Gruppen, die vor allem durch starke Beitragsschwankungen einzelner Spieler gekennzeichnet sind. Anstatt dass gleichzeitig mehrere Spieler ihre Beiträge nach oben oder unten anpassen, werden die Beiträge oft genau entgegengesetzt angepasst, so dass es nicht zu der erforderlichen positiven Kumulierung der Zahlungen reicht, um das Ziel (wieder) zu erreichen. Die zum Teil extremen Anpassungen der (experimentierfreudig-egoistischen) Spieler verläuft also vermutlich unbeabsichtigt antizyklisch. Es kann also sein, dass der Spielverlauf auch durch dieses Missverständnis bei der Interaktion geprägt ist und dann zu einer Frustration führt, die eine weitere Kooperation verhindert. Schön ist dies im Spielverlauf der Gruppe 5 zu sehen.

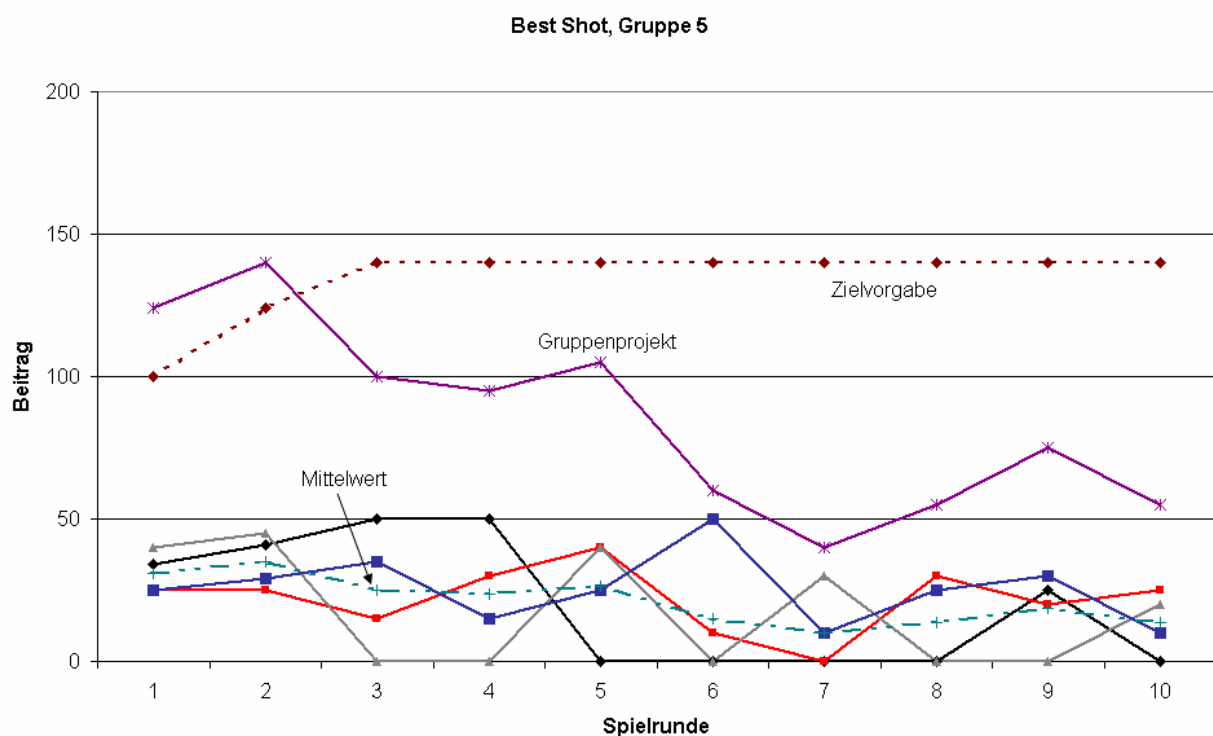


Abbildung 69: Best Shot Gruppe 5

Eine mögliche Erklärung ist, dass ein Spieler mit seiner extremen Beitragsanpassung, eine Initiatorrolle³⁸⁴ übernimmt: Seine Beitragsschwankung führt zu einer jeweils um mindestens eine Runde verzögerten Beitragsanpassung der Mitspieler. Der Initiator wiederum versucht anschließend diese Anpassung in der nachfolgenden Runde wieder zu kompensieren. Dadurch kommt es zu einer zeitlichen Verschiebung von hohen und niedrigen Beiträgen.

6.5.3 Ergebnisse in Bezug auf die Theoretischen Überlegungen

Bei der Auswertung der Ergebnisse des Experiments in Bezug auf die Koeffizienten Alpha und Beta, die im Gegensatz zu dem Koeffizienten Gamma in keinem direkten Zusammenhang mit der Zielvorgabe stehen, wird untersucht, ob und wie oft die Spieler bei einer positiven Abweichung ihre Beiträge in der Folgerunde erhöht, bzw. wie oft sie bei einer negativen Abweichung ihre Beiträge in der Folgerunde reduziert haben. Die positive Abweichung, die dadurch gekennzeichnet ist, dass ein Spieler durch einen geringeren Beitrag zum Gruppenprojekt im Vergleich zu seinen Mitspielern monetär besser abschneidet, müsste nach der Theorie von Fehr und Schmidt bei ihm zu einem Ungerechtigkeitsgefühl führen, das in der Folge eine entsprechende Beitragsanpassung auslöst. Bei einer Überprüfung der Beitragsanpassungen im Falle von negativer und positiver Abweichung stellt sich heraus, dass die Spieler im Falle einer negativen Abweichung in 37,5% der Fälle in der Folgerunde ihre Beiträge reduzieren. Bei einer positiven Abweichung haben sich dagegen 52% der Mitspieler dazu entschieden, den Beitrag in der Folgerunde anzuheben.

Nach Fehr und Schmidt³⁸⁵ gibt es neben den egoistischen Spielern auch Spieler, die ein gleich verteiltes Ergebnis präferieren, bei denen es nach einer vorteilhaften oder nachteilhaften Abweichung der Beitragszahlung zu einer individuellen Beitragsanpassung kommt. Der Nutzenverlust einer nachteilhaften (materiellen) Abweichung wird nach Fehr und Schmidt als schmerzlicher empfunden, als der Nutzenverlust einer vorteilhaften (materiellen) Abweichung. Die folgende Tabelle zeigt die Reaktionen auf eine vorteilhafte bzw. eine nachteilhafte Abweichung:

³⁸⁴ vgl. S. 213
³⁸⁵ vgl. S. 200

	Abweichung		Beitragserhöhung in Folgerunde			Beitragsreduzierung in Folgerunde		
	absolut	in %	absolut	in %	MW	absolut	in %	MW
GESAMT								
Summe vorteilhafte Abweichung	398	49,1%	207	52,0%	11,6			
Summe nachteilige Abweichung	413	50,9%				155	37,5%	-18,7
	<u>811</u>	<u>100,0%</u>						
FIX								
Summe vorteilhafte Abweichung	96	49,0%	46	47,9%	13,9			
Summe nachteilige Abweichung	100	51,0%				47	47,0%	-17,7
	<u>196</u>	<u>100,0%</u>						
TREPPE								
Summe vorteilhafte Abweichung	106	55,8%	59	55,7%	6,9			
Summe nachteilige Abweichung	84	44,2%				18	21,4%	-15,3
	<u>190</u>	<u>100,0%</u>						
Touch Down								
Summe vorteilhafte Abweichung	86	44,6%	47	54,7%	13,4			
Summe nachteilige Abweichung	107	55,4%				32	29,9%	-20,6
	<u>193</u>	<u>100,0%</u>						
Best Shot								
Summe vorteilhafte Abweichung	109	47,2%	55	50,5%	13,0			
Summe nachteilige Abweichung	122	52,8%				58	47,5%	-19,4
	<u>231</u>	<u>100,0%</u>						

Tabelle 29: Ergebnisse vorteilhafte / nachteilige Abweichung

Die Ergebnisse zeigen, dass tatsächlich 52% der Spieler im Falle einer vorteilhaften Abweichung mit einer Beitragserhöhung in der Folgerunde reagieren. Dagegen reagieren 37,5% der Spieler im Falle einer nachteiligen Abweichung mit einer Beitragsreduzierung in der Folgerunde. Nach Fehr und Schmidt ist $\alpha_i \geq \beta_i \geq 0$, also eine nachteilige (materielle) Abweichung von dem Beitrag der anderen wird als schmerzlicher empfunden als eine vorteilhafte (materielle) Abweichung. Geht man allein nach der Anzahl der Reaktionen in der Folgerunde, dann spricht dies allerdings eher für eine stärkere Wirkung der vorteilhaften Abweichung: In allen Szenarien ist die Anzahl der Beitragsanpassungen bei einer vorteilhaften Abweichung höher als bei der nachteiligen Abweichung. Vergleicht man aber die Höhe der Anpassung in der Folgerunde, dann ist klar zu erkennen, dass diese bei der nachteiligen Abweichung höher ausfällt als bei der vorteilhaften und zwar in allen Szenarien.

In Bezug auf den Koeffizienten „Gamma“, der durch das Erfolgs-/Misserfolgsgefühl bei Zielerreichung oder -nichterreichung in direktem Zusammenhang mit der Zielvorgabe steht, kann man auf Basis der Ergebnisse folgende Schlussfolgerungen ziehen: Bei Szenario 3 lagen die Beiträge zum Gruppenprojekt signifikant höher als bei Szenario 1. Es stellt sich also die Frage, was die Spieler bei Szenario Touch Down dazu gebracht hat mehr beizutragen als die Spieler in den anderen Szenarien. Eine Erklärung dafür kann in dem Koeffizient Gamma

liegen. Allerdings ist dann fraglich, warum das Erfolgsgefühl nur in Szenario 3 zu einer Beitragserhöhung führt und nicht in den anderen Szenarien.

	Ziel erreicht		Ziel nicht erreicht		Gesamt
	absolut	relativ	absolut	relativ	
Fix	28	56%	22	44%	50
Treppe	27	54%	23	46%	50
Touch down	30	60%	20	40%	50
Best Shot	17	28%	43	72%	60
GESAMT	102	49%	108	51%	210

Tabelle 30: Zielerreichungen

Da die vorteilhafte Abweichung ebenso wie die negative Abweichung unabhängig von der Zielerreichung sind, muss es einen anderen Grund für diese Signifikanz geben. Die Szenarien 1 und 2 einerseits sowie 3 und 4 andererseits unterscheiden sich vor allem dadurch, dass die Mitspieler in Szenario 3 und 4 einen bestimmten Einfluss auf die Zielvorgabe haben, den sie in Szenario 1 und 2 nicht haben: Es liegt in der Hand der Gruppe, ob sich die Zielvorgabe erhöht, oder nicht. Andererseits führt eine eher sukzessiv, moderate Zielerhöhung offensichtlich im Spielverlauf zu besseren Ergebnissen als eine unkontrolliert hohe, oder keine Anpassung der Zielvorgabe.

Man kann festhalten, dass alleine in Szenario Touch Down zwei Bedingungen erfüllt waren:

- a. die Spieler konnten selbst beeinflussen, ob das Ziel angehoben wird oder nicht,
- b. das Ziel wird in vorher bekannten und moderaten Schritten erhöht.

Die Kombination dieser beiden Faktoren führt offensichtlich zu dem signifikant besseren Ergebnis und kann ein Zufriedenheitsgefühl auslösen, dass eine Zielerreichung im Spielverlauf unterstützt.

Die offene Frage ist nun, welcher der beiden Effekte der stärkere ist. Dafür ist ein Vergleich mit Szenario Stairs und Best Shot hilfreich, die vom Mittelwert der Beitragszahlungen betrachtet, beide über dem Szenario Fix lagen. Das Szenario Stairs kann von allen Szenarien die größte Steigerung an Beiträgen aufweisen. Daraus kann man folgern, dass die sukzessive Anhebung der Zielvorgabe eine eher motivierende Wirkung hat. Genau das Gegenteil ist bei Best Shot der Fall. Die Spieler setzen, durch anfänglich hohe Beiträge, die Zielvorgabe bereits in den ersten Runden vergleichsweise hoch. Das hohe Ziel gibt in den folgenden

Runden kaum mehr Spielraum für Beitragsanpassungen, ohne die Bonuszahlung und das Erfolgsgefühl der Zielerreichung zu gefährden. Dies führte dann in den folgenden Runden durch die Reduzierung von Beiträgen einzelner Mitspieler (Trittbrettfahrer / Gewinnmaximierer) vermutlich dazu, dass auch andere Spieler ihre Kooperationsbereitschaft aufgegeben haben.

Die moderate Erhöhung der Zielvorgabe trägt also offensichtlich dazu bei, dass die Spieler ihre Beiträge nachhaltiger in das Gruppenprojekt eingezahlt haben, während die „Selbstbestimmung“ zu einer deutlichen Erhöhung der Beiträge in der Anfangsphase des Spielverlaufs beiträgt. Beide Effekte führen zu einem signifikanten Ergebnis. Über die Stärke der einzelnen Effekte kann man hier jedoch keine belastbaren Aussage treffen.

6.6 Schlussfolgerungen und Fazit

Es wurden vier Szenarien durchgeführt. In drei davon waren 5 Gruppen, in dem Szenario Best Shot 6 Gruppen. Die Szenarien waren durch unterschiedliche Zielvorgaben für ein Gruppenprojekt gekennzeichnet. Dabei sollte untersucht werden, ob und inwieweit die individuelle Beitragszahlung in einem VCM erhöht und die Effizienz gesteigert werden kann.

Die Ergebnisse ließen es zu, die Gruppen in eher homogene und eher heterogene Spielgruppen zu kategorisieren. Darüber hinaus gab es mindestens zwei unterschiedliche Spielertypen:

- Die einen haben sich durch eher experimentierfreudiges und egoistisches Verhalten ausgezeichnet, bei denen die Beitragszahlungen zum Teil erheblich schwankten. Trittbrettfahrerverhalten war nicht die durchgängige aber durchaus angewendete, aber nicht dominante Strategie.
- Auf der anderen Seite gab es die konsequent-kooperativen Spieler, die durch geringere Schwankungen der Beitragszahlungen und höhere Beiträge ins Gruppenprojekt gekennzeichnet waren.

Diese Spielertypen haben auch Fehr-Schmidt (1999) beschrieben und herausgefunden, dass je nach Umweltbedingungen einerseits die kooperativen Spieler die egoistischen Spieler zu einer Anpassung der Strategie, und andererseits auch die egoistischen Spieler die kooperativen Spieler zu einer Anpassung der Strategie bewegen können. Dass die egoistischen Spielertypen die kooperativen Spielertypen in einigen Fällen zu einer Reaktion bewegt haben („Initiatoren“), konnte auch in diesem Experiment beobachtet werden. Den umgekehrten Fall,

dass kooperative Spielertypen die egoistischen Spielertypen im Spielverlauf zu kooperativem Verhalten bringen konnten, konnte dagegen nicht eindeutig beobachtet werden. Nur im Szenario Fix, Gruppe 5, konnte nach sehr geringen Beiträgen in den Runden drei und vier eine deutliche Tendenz zu kooperativem Verhalten bei allen Spielern zeigen. Die Spielertypen wiesen im Spielverlauf allerdings alle ein sehr ähnliches Verhalten auf, so dass hier von einer homogenen Gruppe mit kooperativen Spielern gesprochen werden kann.

Es konnte gezeigt werden, dass die Beitragszahlungen in Szenario Touch Down, in dem die Spieler einen gewissen Einfluss auf die Höhe der Zielvorgabe hatten, signifikant höher liegen als im Szenario Fix. Damit hatte die Zielvorgabe eine Wirkung auf die Beitragszahlungen der Mitspieler. Die Erfahrungen von Ledyard, nach denen die Mitspieler zwischen 40% und 60% der Beiträge dem öffentlichen Gut beisteuern, konnte bei den Szenarien Fix (51%) und Best Shot (53%) bestätigt werden. Im Szenario Stairs wurde es mit rund 63% leicht übertroffen, im Szenario Touch Down mit über 70% jedoch deutlich überschritten.

Es konnte nicht eindeutig gezeigt werden, dass das Zufriedenheitsgefühl bei Zielerreichung eine maßgebliche Rolle spielte. Allerdings ist die Ausgestaltung der Zielvorgaben für die Beitragszahlungen offensichtlich entscheidend und kann kooperatives Verhalten fördern. Wesentlich ist also, dass die Entscheidung, ob die Zielvorgabe erhöht, wird bei den Beteiligten liegt. Ein entscheidender Faktor ist darüber hinaus, dass eine Zielanpassung unabhängig von der Zielerreichung moderat ausfällt. Ist die zweite Bedingung nicht erfüllt, wie im Szenario Best Shot, kommt es im Spielverlauf zu einem deutlichen Absinken der Beiträge. In dem Szenario Stairs kommt es bei der ebenfalls moderaten Steigerung der Zielwerte zu einer deutlichen Steigerung der Beiträge im Spielverlauf, doch erreichen die Beiträge im Durchschnitt nicht die Beiträge des Szenarios Touch Down.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass für eine signifikant höhere Beitragszahlung zwei Bedingungen erfüllt waren:

- a. die Spieler konnten selbst beeinflussen, ob das Ziel angehoben wird oder nicht,
- b. das Ziel wird in vorher bekannten und moderaten Schritten erhöht.

Die Kombination dieser beiden Faktoren hat offensichtlich zu dem signifikant besseren Ergebnis geführt und ein Zufriedenheitsgefühl auslösen können, dass eine Zielerreichung im Spielverlauf unterstützen konnte.

Offen bleibt die Frage nach der Stärke der einzelnen Effekte.

7 Abschließende Zusammenfassung

Ausgehend von der Fragestellung, ob es Kriterien für den Einsatz von strategischen Steuerungs-, und Führungsinstrumenten gibt wurde die Arbeit in drei Abschnitte gegliedert.

Der erste Abschnitt umfasst die Kapitel 1 bis 4.11, in denen die theoretischen Überlegungen im Hinblick auf Steuerung und Führung von Unternehmen untersucht werden und ein Überblick über die Entwicklung der Managementsysteme und der stärker werdenden Integration personalwirtschaftlicher Fragestellungen in das Management gegeben wird. Dies kommt vor allem in den Kapiteln 3.7 und 4.9. zum Ausdruck, in denen explizit auf die Personalökonomie eingegangen wird. Es zeigt sich, dass die personalökonomischen Fragestellungen - insbesondere in Bezug auf das Incentivierungssystem - nicht nur für das Führen eines Unternehmens, sondern darüber hinaus für die Implementierung der Strategie erfolgskritisch sind. Hieraus können sich auch für die Principal-Agent-Theorie neue Überlegungen ergeben: Dieser sieht individuelle Anreizmechanismen als einen Lösungsmechanismus um opportunistischen Verhalten entgegenzuwirken. Der Fokus der Fragestellung hat sich aber in den letzten Jahren verschoben: In Zeiten des Shareholder Values geht es heute um das Erreichen von Höchstleistungen. Zwar haben die Fragestellungen des Principal-Agent-Ansatzes nach wie vor Bestand. Die Fragestellungen in Bezug auf Anreizmechanismen haben sich jedoch auf Gruppen und Teams erweitert.

Weiterhin werden im ersten Abschnitt die Instrumente, die im Rahmen des Strategische Regelprozesses angewendet werden, aus theoretischer Sicht untersucht. Die Auswahl der betrachteten Instrumente hat sich dabei an den Ergebnissen der empirischen Studie orientiert, die den Inhalt des zweiten Abschnitts dieser Arbeit, Kapitel 5, ist.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen: Basis aller Strategieinstrumente sind und bleiben die Unternehmens-, Markt- und Wettbewerbsanalysen, die in unterschiedlichen Ausprägungen und Anwendungen Eingang in die Strategieformulierung finden. Davon sind auch die Anreizsysteme betroffen, die interne und externe Interdependenzen berücksichtigen müssen und die Umsetzung der Strategie sicherstellen sollen. Allerdings sind die Anreizsysteme, deren Ausgestaltung im Rahmen des strategischen Managements und dessen Instrumentariums nicht explizit betrachtet und untersucht werden, erfolgskritisch für die Strategieimplementierung. Von daher ist ein stärkerer Fokus des strategischen Managements auf die Ausgestaltung Anreizsysteme angeraten. Die Untersuchungen zeigen, dass individuelle Anreize immer noch stark im Vordergrund der Systeme stehen, obwohl die Steigerung der Unternehmensgesamtleistung klar vor der Steigerung der individuellen Performance steht. Im Bereich der Teamziele besteht in der Praxis somit Bedarf.

Die Balanced Scorecard ist nach ihrer theoretischen Bestimmung ein Konzept, das den ganzen Strategieprozess von der Analyse, über die Formulierung und Implementierung einer Strategie umfasst. In der Praxis gibt es jedoch aus Sicht der Theorie oftmals Optimierungsbedarf, wie auch die Untersuchung bei der Deutschen Telekom zeigt. Allerdings handelt es sich bei der Balanced Scorecard um ein sehr komplexes Instrument, das „gelebt“ werden muss. Damit sind Kapazität, Verständnis und vor allem auch die Unternehmenskultur zentrale Kriterien. Dies zeigen auch die Ergebnisse der empirischen Untersuchung: strategische Planungsprozesse sind immer noch stark controllinglastig, was aufgrund einer stark durch den Shareholder Value geprägten Unternehmenslandschaft nicht verwundert. Die kurzfristige Optimierung ist ein zentraler Kritikpunkt am Shareholder Value. Dieser Umstand äußert sich auch in der kurzfristigen Orientierung des Anreizsystems. Dabei widersprechen sich die Ansätze des Shareholder Values dem Gedanken der Balanced Scorecard nicht, wie in Kapitel 4.10 gezeigt wurde. Dabei ist vor allem das Ergebnis interessant, dass Unternehmen, die von der Strategieabteilung gesteuert werden im Schnitt erfolgreicher sind als Unternehmen, die vom Controlling gesteuert werden.

Ein weiterer Faktor, der den starken Einfluss des Controllings zeigt, ist das Budget. Dieses ist bei der Mehrheit der Unternehmen immer noch die Basis für Planungshorizont und die Zielvereinbarungen. Dies kann zu kurzfristigen Fehlsteuerungen führen. Zusätzlich droht aber auch die Gefahr, dass die langfristige strategische Perspektive zu Gunsten der kurzfristigen Optimierung aus den Augen verloren wird. Einen möglichen Ausweg bietet hier das Beyond Budgeting, das die vollständige Abschaffung des Budgets fordert. Die Erfahrungen mit der Balanced Scorecard zeigen, dass ein solches Konzept aber gelebt werden muss und sich die Unternehmen selbst Jahre nach der Einführung der BSC immer noch in einem Lernprozess befinden. Die bloße Absichtserklärung bzw. ein Beschluss zur Implementierung reichen nicht aus. Ein vollständiger Verzicht auf Budgets würde daher heute vermutlich die Kulturen vieler Unternehmen überfordern. Allerdings werden Elemente des Beyond Budgetings auch heute schon angewendet: Der Rolling Forecast ist nicht nur bei der Deutschen Telekom seit kurzem im Einsatz. Die Diskussion über relative Ziele hat in der Praxis bereits begonnen.

Ein weiteres Ergebnis der Studie ist, dass eindeutige Aussagen bezüglich der Abhängigkeit zwischen einem übergeordneten Managementkonzept und der Nutzung bestimmter Strategieinstrumente nicht gemacht werden können.

Da Teamanreize im Zusammenhang mit der Unternehmenssteuerung und Strategieimplementierung stärker in den Vordergrund rücken (sollten), wurde in einem Experiment der Effekt von Zielvorgaben in einer Teamsituation überprüft.

Modelliert wurde dafür ein Team-Anreiz-Experiment, in dem es Zielvorgaben für Teams gibt, die bei Erreichen des Ziels mit zusätzlichen Bonuszahlungen belohnt werden. Es soll untersucht werden, ob die Teams darauf mit höheren Beiträgen reagieren, als in einer vergleichbaren Teamsituation, in der die dominante Strategie ist, einen Beitrag von Null zu leisten und in der die Beiträge im Verlauf des Spiels sinken. Hierfür wurden vier verschiedene Szenarien mit unterschiedlichen Zielvorgaben formuliert. In dem Treatment Touch Down kam es zu signifikant höheren Beiträgen, als im Szenario Fix: Die durchgängig höchsten Beiträge zum Gruppenprojekt wurden in dem Szenario geleistet, in dem die Zielvorgabe bei Zielerreichung um einen festen Betrag erhöht wurde.

Die Zielvorgaben, bezogen auf das Teamergebnis, haben dabei die Eindeutigkeit einer Trittbrettfahrer- und Nash-Gleichgewicht-Vorhersage in keinem von vier Szenarien verändert. Allerdings konnten eindeutige Effekte nachgewiesen werden: In zwei der Szenarien sind die Beiträge im Spielverlauf gesunken, in den beiden anderen Szenarien sind sie dagegen gestiegen.

Das Szenario, in dem die Zielwerte von Runde zu Runde unabhängig von einer Zielerreichung um einen festen Betrag gesteigert worden sind, weist den höchsten Anstieg der Beiträge auf. Ein deutlicher Abfall der Beiträge konnte in dem Szenario beobachtet werden, in dem die Zielvorgabe bei Zielerreichung um genau den Betrag erhöht wurde, um den das Ziel überschritten war. Die Vermutung dabei ist, dass die sehr frühe und hohe Steigerung der Zielvorgabe zu Frustrationen geführt hat, während bei einer sukzessiven Steigerung um einen festen Betrag der Erfolg motivierend auf die Gruppenmitglieder wirkte.

Durch die Gestaltung von Zielvorgaben für Teams kann also eine Steigerung der Gruppenbeiträge erreicht werden.

Anhang

I. Interviewleitfaden zur BSC der Deutschen Telekom

Gespräche mit strategischen Geschäftsfeldern T-Mobile/T-Systems/Breitband Festnetz
Gesprächsdauer ca. 30-45 Minuten

Allgemeine Fragen:

1. Seit wann verwenden Sie eine BSC in Ihrem Bereich?
2. Wie ist die BSC in Ihrem Bereich implementiert (IT und visuelle Implementierung)?
3. Verwenden Sie immer schon dieselbe Art von BSC? Gab es Weiterentwicklungen innerhalb der DTAG, wenn ja in welcher Form und warum?

BSC-Prozess: Gibt es Verbesserungspotentiale im BSC-Prozess? (Definition BSC-Ziele – Messung Zielerreichung– Nachsteuerung – BSC-Anpassung)

4. Wie beurteilen Sie den Prozess der Definition der strategischen Ziele (Stärken/Schwächen)?
5. Würden Sie sich wünschen in regelmäßigen Abständen Feedback über Ihre BSC Zielerreichung zu erhalten?
6. Wie beurteilen Sie die Kommunikation der Ziele der BSC? (Stärken/Schwächen)?
7. Wie zufrieden sind Sie mit dem Feedback- und Lernprozess am Ende einer Planungsperiode?

Ausgestaltung der BSC: Eignet sich die inhaltliche Ausgestaltung der BSC dazu strategische Ziele umzusetzen?

8. Glauben Sie, dass die strategischen Ziele des Konzerns/Geschäftsbereichs richtig und umfassend in der BSC wiedergegeben sind?
9. Halten Sie den aktuellen Zeithorizont der strategischen Ziele in der BSC für angemessen?
10. Aus wie vielen Kennzahlen besteht ihre BSC? Wie ist das Verhältnis von vorauslaufenden zu nachlaufenden Kennzahlen? (Leading vs. Lagging Indicators)
11. Gibt es Ihrer Ansicht nach Ziele in der BSC, die mit Zielen anderer Geschäftsfelder in Konkurrenz stehen? Wenn ja, wie könnte man dies vermeiden?

Anreizwirkung : Ist das Anreizsystem geeignet, die Mitarbeiter zur Umsetzung der strategischen Ziele der BSC zu motivieren?

12. Halten Sie das Anreizsystem für geeignet, die Umsetzung der strategischen Ziele der BSC zu unterstützen?

Shareholder-Value-Ansatz: Wie funktioniert die Integration von wertorientiertem Management und BSC? Oder gibt es Gegensätze?

13. In wie fern gibt es Konflikte und/oder Umsetzungsprobleme zwischen einem wertorientierten Managementansatz (z.B. durch EVA-Steuerung) und der BSC?
14. Haben Sie Ideen wie man diese beiden Managementkonzepte stärker integrieren könnte?

Bewertung des BSC-Konzepts: Wie wird die Leistungsfähigkeit der BSC eingeschätzt? Stehen die Mitarbeiter hinter dem BSC-Konzept?

15. Welche Hauptaufgabe erfüllt Ihrer Meinung nach die BSC? (z.B. Kontrollinstrument des Controlling, Motivationsinstrument, BSC als ganzheitlicher Management-Ansatz, BSC als Instrument der Strategieimplementierung)
16. Wie gut eignet sich Ihrer Ansicht nach die BSC dazu, die Strategie der DTAG zu implementieren?
17. Welche anderen Instrumente verwenden Sie in Ihrem Bereich zur Formulierung von Zielen bzw. der Implementierung der Strategie und deren Überwachung (Kontrolle / Monitoring)?
18. Was sind aus Ihrer Sicht Stärken und Schwächen der BSC?
 - A) Stärken/Schwächen des BSC-Konzepts
 - B) Stärken/Schwächen bei der Umsetzung in Ihrer Geschäftseinheit
 - C) Sehen Sie Verbesserungspotenziale?

BSC Kaskadierung: Wird die Strategie durch abgeleitete Scorecards auf untere Ebenen der Organisation herunter gebrochen?

Welche Einsatztiefe besitzt die BSC in Ihrem Geschäftsbereich?



Universität Hannover – Lehrstuhl für Finanzmarkttheorie
Königsworther Platz 1, D-30167 Hannover

Lehrstuhl für Finanzmarkttheorie
Prof. Dr. Ulrich Schmidt

Königsworther Platz 1
30167 Hannover

Tel.: (+49 511) 762 5117

Fax: (+49 511) 762 5240

eMail: : U.Schmidt@mbox.vwl.uni-hannover.de

Freitag, 18. März 2005

Studie „Strategische Steuerungs- und Führungsinstrumente“

Sehr geehrter ,

im Rahmen einer wissenschaftlichen Untersuchung führen wir eine branchenübergreifende Studie zu dem Thema „**Strategische Steuerungs- und Führungsinstrumente**“ durch. Dazu befragen wir CEOs, CFOs und Personalvorstände aller börsennotierten Aktiengesellschaften in Deutschland.

Ziel der Studie ist es, **Kriterien** für die Auswahl von strategischen Steuerungs- und Führungsinstrumenten zu formulieren und die Rolle von Anreizsystemen zu analysieren. **Ihre Erfahrungen** in der Praxis und die Bewertung der Instrumente im Hinblick auf Effizienz und Effektivität sind dafür der **entscheidende Ansatzpunkt**.

Wir möchten Sie, oder gerne auch einen Experten aus Ihrem Vorstandsbereich, bitten, den beiliegenden Fragebogen bis zum **29. April 2005** auszufüllen und ihn in dem adressierten Rückumschlag zurückzusenden. Alternativ bieten wir Ihnen die Möglichkeit den Fragebogen **online** unter **www.strategieinstrumente.de** auszufüllen. Selbstverständlich werden Ihre Angaben absolut **vertraulich** behandelt und vollständig **anonym** ausgewertet.

Um die Qualität und die Rücklaufquote der Befragung zu optimieren, bieten wir allen Teilnehmern die **Ergebnisse** der Studie sowie einen zusätzlichen **Anreiz** an. Mehr dazu im beiliegenden Fragebogen.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

(Prof. Dr. Ulrich Schmidt)

(Oliver Faber)



Fragebogen

Strategische Steuerungs- und Führungsinstrumente

Bitte bis **29. April 2005** zurücksenden, oder

ONLINE ausfüllen unter: www.strategieinstrumente.de

(Ihr persönlicher **Benutzername** ist:
Ihr **Passwort** lautet:XXXXXXXX)

Erläuterungen zum Ausfüllen des Fragebogens

1) ONLINE AUSFÜLLEN:

- unter **www.strategieinstrumente.de** können Sie den Fragebogen auch bequem online ausfüllen. Ihre Zugangsdaten finden Sie auf dem Deckblatt oder Seite 1 des Fragebogens. Ansprechpartner für Rückfragen finden Sie unter Punkt 8).

2) DEFINITION:

- Ein Schwerpunkt des Fragebogens beschäftigt sich mit der Fragestellung der **Effizienz** sowie der **Effektivität** der jeweiligen Instrumente / Tools. - Hierfür definieren wir Effizienz als „Aufwandsoptimum“ (Kosten- / Nutzenverhältnis) und Effektivität als „Zielerreichungsgrad“ (IST - Wert / SOLL - Wert).
- Unter dem Begriff **Teilkonzerne / Kerngeschäftsfeld** (KGF) verstehen wir eine strategische Führungseinheit / Sparte unter dem Konzernvorstand.

3) FORM DER FRAGEN:

- Der Fragebogen beinhaltet **offene** sowie **geschlossene Fragen**, deren Beantwortung ohne weitere Nachforschungen möglich sein sollte.
- Bei den geschlossenen Fragen **kreuzen** Sie bitte die zutreffenden Felder **an**. Mehrfachnennungen sind, soweit nicht anders angemerkt, möglich.
- Bei den offenen Fragen verwenden Sie bitte die **Freifelder**. Sollten diese nicht ausreichen, benutzen Sie bitte die Rückseite des Fragebogens.

4) BEWERTUNG:

Bei einigen Fragen geht es um **Ihre persönliche Einschätzung**. Hierfür nutzen wir je nach Fragestellung i.d.R. zwei unterschiedliche **Bewertungsverfahren**:

- a) eine Bewertung anhand des deutschen **Schulnotensystems**, welchem folgende Systematik zu Grunde liegt (1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = befriedigend usw.)
- b) eine vierstufige **Skala**, deren Pole die Extremwerte bilden (z.B. gut - - - - schlecht)

5) VOLLSTÄNDIGKEIT:

Bitte füllen Sie den Fragebogen **vollständig** aus. Sollten Sie eine Frage nicht beantworten können, lassen Sie diese aus.

6) DATENSCHUTZ:

Ihre Antworten werden **streng vertraulich** behandelt und **anonym ausgewertet**. Der Benutzername dient der Vereinfachung des statistischen Auswertungsprozesses.

7) ANREIZ / ERGEBNISSE:

Allen Teilnehmern, die bis zum **29. April 2005** den Fragebogen online ausgefüllt haben, oder ihn ausgefüllt an uns zurückgesendet haben, bieten wir an:

1. Die **kostenfreie** Zusendung der **Studienergebnisse** per eMail als pdf-Datei.
2. Die Teilnahme an der **Verlosung** eines **iPod-Mini** von der Firma Apple.

Bei Interesse senden Sie uns bitte dafür Ihren Namen und eMail-Adresse (z.B. Visitenkarte) mit dem Fragebogen zurück. Als Teilnehmer der Online Befragung senden Sie uns bitte Ihren Kontakt und den Benutzernamen per eMail an: info@strategieinstrumente.de

8) RÜCKFRAGEN/ANSPRECHPARTNER:

Für **Rückfragen** steht Ihnen Herr Dipl.-Volkswirt O. Faber gerne zur Verfügung unter: Tel.: 0160 - 365 8455 oder senden Sie uns eine eMail an: info@strategieinstrumente.de

Anhang II. B.

1) Allgemeine Informationen

ONLINE Ausfüllen unter
www.strategieinstrumente.de
Benutzername: XX
Passwort: XXXX

a) In welchem Unternehmensbereich sind Sie tätig?

b) Welcher Führungsebene gehören Sie an?

- | | | | |
|----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| (1) 1. Führungsebene | <input type="checkbox"/> | (4) 4. Führungsebene | <input type="checkbox"/> |
| (2) 2. Führungsebene | <input type="checkbox"/> | (5) Sonstige: _____ | <input type="checkbox"/> |
| (3) 3. Führungsebene | <input type="checkbox"/> | | |

c) In welcher Branche bzw. in welchen Branchen ist Ihr Unternehmen tätig?

- | | |
|-----------|-----------|
| (1) _____ | (3) _____ |
| (2) _____ | (4) _____ |

d) Wie viele Mitarbeiter waren bei Ihrem Unternehmen Ende 2004 beschäftigt?

- | | | | |
|---------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| (1) Bis 50 | <input type="checkbox"/> | (4) Bis 10.000 | <input type="checkbox"/> |
| (2) Bis 250 | <input type="checkbox"/> | (5) Bis 100.000 | <input type="checkbox"/> |
| (3) Bis 1.000 | <input type="checkbox"/> | (6) Über 100.000 | <input type="checkbox"/> |

e) Welchen Umsatz hat Ihr Unternehmen 2004 erwirtschaftet (in Euro)?

- | | | | |
|------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| (1) Bis 32 Mio. | <input type="checkbox"/> | (4) Bis 5 Mrd. | <input type="checkbox"/> |
| (2) Bis 100 Mio. | <input type="checkbox"/> | (5) Bis 50 Mrd. | <input type="checkbox"/> |
| (3) Bis 1 Mrd. | <input type="checkbox"/> | (6) Über 50 Mrd. | <input type="checkbox"/> |

f) Wie hoch war Ihre Bilanzsumme Ende 2004 (in Euro)?

- | | | | |
|------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| (1) Bis 16 Mio. | <input type="checkbox"/> | (4) Bis 1 Mrd. | <input type="checkbox"/> |
| (2) Bis 100 Mio. | <input type="checkbox"/> | (5) Bis 10 Mrd. | <input type="checkbox"/> |
| (3) Bis 500 Mio. | <input type="checkbox"/> | (6) Über 10 Mrd. | <input type="checkbox"/> |

g) In wie vielen Kerngeschäftsfeldern (im folgenden auch „KGF“) / Teilkonzernen ist Ihr Unternehmen tätig?

- 1 2 3 4 5 mehr als 5

h) Welche regionale Ausdehnung haben Ihre Kerngeschäftsfelder (KGF) / Teilkonzerne? (KGF1 = KGF mit höchstem Umsatz, KGF 2 = KGF mit zweithöchster Umsatz usw. Maximal vier)

- | | KGF1 | KGF2 | KGF3 | KGF4 |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| (1) National | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (2) International | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (3) Global (mehr als 2 Kontinente) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Anhang II. B.

- i) In welcher Wettbewerbssituation befinden sich Ihre Kerngeschäftsfelder (KGF) / Teilkonzerne?
(KGF1 = KGF mit höchstem Umsatz, KGF 2 = KGF mit zweithöchster Umsatz usw. Maximal vier)

	KGF1	KGF2	KGF3	KGF4
i) Marktstruktur				
(1) Monopol	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) Duopol	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) Oligopol	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4) Polypol	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ii) Marktumfeld				
(1) Marktführer (nach Umsatz)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- j) Mit welchen Produktlebenszyklen planen Ihre Kerngeschäftsfelder (KGF) / Teilkonzerne in etwa? (KGF1 = KGF mit höchstem Umsatz, KGF 2 = KGF mit zweithöchster Umsatz usw. Maximal vier)

	KGF1	KGF2	KGF3	KGF4
(1) bis 1 Jahr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) bis 3 Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) bis 5 Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4) über 5 Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- k) Wie viele Aktien Ihres Unternehmens befinden sich in Streubesitz?

mehr als 75% mehr als 50% mehr als 25% weniger als 25%

- l) Wie schätzen Sie den Grad der vertikalen Integration der Kerngeschäftsfelder (KGF) / Teilkonzerne Ihres Unternehmens ein?

	KGF1	KGF2	KGF3	KGF4
(1) Alle Wertschöpfungsstufen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) Viele Wertschöpfungsstufen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) Wenige Wertschöpfungsstufen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4) Eine Wertschöpfungsstufe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- m) Welche Führungsstrukturen treffen auf Ihr Unternehmen zu?

i) Holdingstruktur:

(1) Strategische Managementholding	<input type="checkbox"/>
(2) Finanz-Holding	<input type="checkbox"/>
(3) Operative Holding	<input type="checkbox"/>
(4) Sonstige / Keine: _____	<input type="checkbox"/>

ii) Organisationsstruktur:

(1) funktionale Organisationsstruktur	<input type="checkbox"/>
(2) divisionale Organisationsstruktur	<input type="checkbox"/>
(3) Sonstige / Keine: _____	<input type="checkbox"/>

- iii) Ist die Organisationsstruktur Ihres Unternehmens nach der Strategie ausgerichtet?

eher ja eher nein

Anhang II. B.

2) Strategieinstrumente

- a) Wird in Ihrem Unternehmen ein **übergeordnetes Management-Konzept** angewendet? (z.B. *Shareholder Value, etc.*)

ja nein (Wenn nein, bitte weiter mit Frage 2e)

Wenn ja, welches? _____

- b) Seit wann wird nach diesem Management Konzept gearbeitet?

(1) Seit weniger als 1 Jahr	<input type="checkbox"/>	(4) Seit bis zu 5 Jahren	<input type="checkbox"/>
(2) Seit bis zu 2 Jahren	<input type="checkbox"/>	(5) Seit bis zu 10 Jahren	<input type="checkbox"/>
(3) Seit bis zu 3 Jahren	<input type="checkbox"/>	(6) Seit mehr als 10 Jahren	<input type="checkbox"/>

- c) Bitte erläutern Sie kurz die Stärken und Schwächen des Konzeptes aus Ihrer Sicht:

Stärken:

Schwächen:

- d) Wie bewerten Sie das genutzte **Konzept** in seiner **Gesamtheit**?

eher gut eher schlecht

- e) Mit welcher Häufigkeit nutzen Sie folgende **Instrumente** im Rahmen der **Umweltanalyse / externen Analyse**?

	Regelmäßig	bei Bedarf	Nie
(1) Markt-Analyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) Wettbewerbs-Analyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) Benchmarking (<i>extern</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4) Indikatoren-Analyse (<i>PEST</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5) Stakeholder-Analyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(6) Trend-Analyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(7) Szenario-Analyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(8) Kundensegmentierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(9) Wild Cards	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(10) Wargaming	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(11) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(12) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anhang II. B.

f) Mit welcher Häufigkeit nutzen Sie folgende **Instrumente** im Rahmen der **Unternehmensanalyse / internen Analyse**?

	Regelmäßig	bei Bedarf	Nie
(1) Potential-Analyse (SWOT)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) Portfolio-Analyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) Wertschöpfungskette	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4) Benchmarking (intern)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5) PIMS (Profit-Impact-of-Market-Strategies)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(6) Lebenszyklus-Analyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(7) Erfahrungskurven-Analyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(8) Kompetenz-Analyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(9) Strategische Kostenanalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(10) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(11) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

g) Mit welcher Häufigkeit nutzen Sie folgende **Instrumente** im Rahmen der **Strategieentwicklung / Strategieformulierung**?

	Regelmäßig	bei Bedarf	Nie
(1) Portfolio-Analyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) Szenario-Analyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) Potential-Analyse (SWOT)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4) Gap-Analyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5) Benchmarking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(6) Risiko-Analyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(7) Balanced Scorecard	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(8) Wertschöpfungskette	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(9) Total Quality Management Instrumente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(10) Porter's Five Forces Modell	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(11) Sensitivitäts-Analyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(12) Lebenszyklus-Analyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(13) Realoptionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(14) Trend-Analyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(15) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(16) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

h) Bitte erläutern Sie kurz, welche Kriterien bei der Instrumentenauswahl im Vordergrund stehen bzw. standen?

Anhang II. B.

- i) Nennen Sie bitte noch einmal die jeweils drei wichtigsten Instrumente und beurteilen Sie diese in Bezug auf Ihre **praktischen Erfahrungen** (*Bewertung nach Schulnotensystem*):

	Effizienz	Effektivität	Komplexität / Verständnis	Handhabung
i) Extern (<i>vgl. 2e</i>)				
(1) _____	()	()	()	()
(2) _____	()	()	()	()
(3) _____	()	()	()	()
ii) Intern (<i>vgl. 2f</i>)				
(1) _____	()	()	()	()
(2) _____	()	()	()	()
(3) _____	()	()	()	()
iii) Strategieformulierung (<i>vgl. 2g</i>)				
(1) _____	()	()	()	()
(2) _____	()	()	()	()
(3) _____	()	()	()	()

- j) Haben sich Ihre Annahmen bzgl. Stärken und Schwächen der genannten Instrumente in der Praxis bestätigt?

ja nein

Wenn nein, bitte erläutern Sie dies kurz:

- k) Planen Sie in Zukunft ergänzende oder substituierende Instrumente zu nutzen?

ja nein

Wenn ja, welche Instrumente und was hat Sie zu dieser Entscheidung bewegt?

	Instrumente	Begründung
(1)	_____	_____
(2)	_____	_____
(3)	_____	_____
(4)	_____	_____

3) Incentivierung / Anreizsysteme

a) Welche Anreizsysteme nutzen Sie über welche Incentivierungszeiträume?

		Kurzfristig (bis zu 1 Jahr)	Mittelfristig (bis zu 3 Jahre)	Langfristig (über 3 Jahre)	Ohne Zeitbezug
(1)	Unternehmensbeteiligung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2)	Umsatzbeteiligung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3)	Ergebnisbeteiligung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4)	Boni / Sonderzahlungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5)	Soziale Zusatzleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(6)	Gehaltserhöhung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(7)	Reisen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(8)	Förderprogramme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(9)	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(10)	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) Welche Ebenen erhalten welche Anreize?

		Vorstand	Leitende Angestellte	Außertarifliche Angestellte	Tarifliche Angestellte
(1)	Unternehmensbeteiligung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2)	Umsatzbeteiligung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3)	Ergebnisbeteiligung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4)	Boni / Sonderzahlungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5)	Soziale Zusatzleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(6)	Gehaltserhöhung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(7)	Reisen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(8)	Förderprogramme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(9)	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(10)	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c) Was für Ziele werden bei den variablen Gehaltsbestandteilen vereinbart:

(1)	Individualziele	<input type="checkbox"/>	(3)	Unternehmensziele	<input type="checkbox"/>
(2)	Teamziele	<input type="checkbox"/>	(4)	Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>

d) Welche Ziele verfolgen Sie mit den Anreizsystemen? Bitte bilden Sie ein Rangfolge:

	Rangfolge
(1) Verbesserung der individuellen Performance	()
(2) Verbesserung des Teamworks	()
(3) Verbesserung der Unternehmensgesamtleistung	()
(4) Wertsteigerung	()
(5) Implementierung der Unternehmensstrategie	()
(6) Steigerung der Führungsqualität	()
(7) Erhöhung Mitarbeiterzufriedenheit	()
(8) Erreichung von Zielvorgaben	()
(9) _____	()

Anhang II. B.

e) Wie bewerten Sie die **Wirkung** der angewendeten **Anreizsysteme** in Bezug auf die von Ihnen in Frage 3d) genannten Ziele in ihrer **Gesamtheit**?

(1) Individualanreizsysteme: eher gut eher schlecht

(2) Teamanreizsysteme: eher gut eher schlecht

(3) Unternehmensanreizsysteme: eher gut eher schlecht

f) Welche Zielarten werden im jährlichen Zielvereinbarungsprozess vereinbart?

(1) Quantitative Ziele

(2) Qualitative Ziele

(3) Absolute Ziele

(4) Relative Ziele*

(5) Sonstige: _____

* = z.B. Wettbewerber

g) Bei Nutzung relativer Ziele, relativ zu wem oder was stehen diese?

(1) Wettbewerber

(2) Marktführer

(3) Branchendurchschnitt

(4) Andere Divisionen / KGF

(5) _____

(6) _____

h) Bei wem liegt die Hauptverantwortung für den jährlichen Zielvereinbarungsprozess?

(1) Geschäftsführung

(2) Führungsverantwortlicher

(3) Strategieabteilung

(4) Personalabteilung

(5) Controlling

(6) Stab

(7) Sonstige: _____

i) Wird „Führungsverhalten“ bewertet / incentiviert?

ja nein

Wenn ja, erläutern Sie bitte kurz anhand welcher Kriterien:

j) Gibt es eine systematische Verknüpfung der Zielvereinbarungen mit ...

(1) ... der Strategie / strategischen Planung? ja nein

(2) ... der Budgetierung? ja nein

Anhang II. B.

k) Auf welchen Grundlagen basieren die individuellen Zielvereinbarungen der Führungskräfte?

- | | | | |
|--------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| (1) Planung | <input type="checkbox"/> | (4) Maßnahmen | <input type="checkbox"/> |
| (2) Budget | <input type="checkbox"/> | (5) Leitbild | <input type="checkbox"/> |
| (3) Projekte | <input type="checkbox"/> | (6) Sonstige: _____ | <input type="checkbox"/> |

l) Bei wie viel Prozent liegt bei Ihnen die maximale Zielerreichung der Führungskräfte?

Wird diese in der Praxis erreicht?

ja nein

m) Ist eine Zielerreichung von Null vorgesehen?

ja nein

Wenn ja, wird diese Option angewendet?

ja nein

n) Gibt es andere „Sanktionsmechanismen“ bei Nichterreichung von Zielen?

ja nein

Wenn ja, welche?

o) Nach welchen Kriterien wird bei Ihnen am Jahresende die individuelle Zielerreichung bewertet?

p) Werden die Ziele unterjährig...

- | | | |
|--------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| (1) ... angepasst? | ja <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |
| (2) ... überprüft? | ja <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> |

q) Wie bewerten Sie die in Ihrem Unternehmen angewendeten Anreizsysteme?

Die Anreizsysteme sind in ihrer Gesamtheit

- | | | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|
| (1) eher leistungssteigernd | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | eher leistungsmindernd |
| (2) eher motivierend | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | eher demotivierend |
| (3) eher identifikationsfördernd | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | eher zersetzend |
| (4) eher effizient | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | eher ineffizient |
| (5) eher effektiv | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | eher ineffektiv |

4) Strategieimplementierung

a) Was sind für Sie die Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung? Ordnen Sie diese bitte nach ihrer Wichtigkeit:

- (1) _____
- (2) _____
- (3) _____

b) Mit welchen Instrumenten / Methoden stellen Sie sicher, dass die definierte Strategie bzw. die gesetzten Ziele auch implementiert werden?

- (1) _____ (= Instrument A)
- (2) _____ (= Instrument B)
- (3) _____ (= Instrument C)

c) Wo sehen Sie die Stärken und Schwächen der unter 4b) genannten Instrumente / Methoden?
(Bitte beurteilen Sie diese anhand des Schulnotensystems)

		Instrument A	⋮	Instrument B	⋮	Instrument C
(1)	Handhabung	()	⋮	()	⋮	()
(2)	Effizienz (<i>Aufwandsoptimum</i>)	()	⋮	()	⋮	()
(3)	Effektivität (<i>Zielerreichungsgrad</i>)	()	⋮	()	⋮	()
(4)	Komplexität / Verständnis	()	⋮	()	⋮	()
(5)	_____	()	⋮	()	⋮	()

d) Haben sich Ihre Annahmen / Erwartungen in Bezug auf die genannten Instrumente erfüllt?

ja nein

e) Bei der Implementierung der Strategie spielt / spielen ...

- (1) ... Maßnahmen eine große Rolle keine Rolle
- (2) ... Anreize eine große Rolle keine Rolle
- (3) ... die Kommunikation eine große Rolle keine Rolle
- (4) ... KPI's / Kennzahlen eine große Rolle keine Rolle
- (5) ... die Organisationsstruktur eine große Rolle keine Rolle

f) Beschreiben Sie bitte kurz, welche typischen Probleme in Ihrem Unternehmen bei der Strategieimplementierung auftreten:

5) Strategieprozess

a) Wie lange dauert bei Ihnen der jährliche Planungsprozess? (von der Analyse bis zum Beschluss)

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| (1) unter 2 Monate | <input type="checkbox"/> | (3) bis 6 Monate | <input type="checkbox"/> |
| (2) bis 3 Monate | <input type="checkbox"/> | (4) über 6 Monate | <input type="checkbox"/> |

b) Wer ist für den Gesamtprozess und das Prozessdesign verantwortlich?

(Bitte bilden Sie eine Rangfolge der Verantwortung: 1 = höchste Verantwortung)

- | | Rangfolge: | nicht beteiligt |
|------------------------|------------|--------------------------|
| (1) Konzerncontrolling | () | <input type="checkbox"/> |
| (2) Konzernstrategie | () | <input type="checkbox"/> |
| (3) Vorstandsstäbe | () | <input type="checkbox"/> |
| (4) Geschäftsfelder | () | <input type="checkbox"/> |
| (5) Geschäftseinheiten | () | <input type="checkbox"/> |
| (6) Personalabteilung | () | <input type="checkbox"/> |
| (7) _____ | () | <input type="checkbox"/> |

c) Wie viele Personen sind an dem jährlichen Planungsprozess operativ beteiligt:

- bis zu 10 bis zu 25 bis zu 50 mehr als 50

d) Für welchen Zeitraum wird in Ihrem Unternehmen jährlich geplant?

- | | | | |
|-------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| (1) 1 Jahr | <input type="checkbox"/> | (4) 4 Jahre | <input type="checkbox"/> |
| (2) 2 Jahre | <input type="checkbox"/> | (5) 5 Jahre | <input type="checkbox"/> |
| (3) 3 Jahre | <input type="checkbox"/> | (6) Mehr als 5 Jahre | <input type="checkbox"/> |

e) Charakterisieren Sie die Ausrichtung Ihres Planungsprozesses unter folgenden Gesichtspunkten:

Unser Planungsprozess ist eher gekennzeichnet durch

- | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|
| (1) Top Down | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Bottom Up |
| (2) Kreativität | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Kontrolle |
| (3) Interner Focus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Externer Focus |
| (4) Formell | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Informell |
| (5) Experimenteller Prozess | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Traditioneller Prozess |

f) Sind Planung und Budgetierung separate Prozesse?

- ja nein

Sind Sie mit dem **Planungsprozess** in seiner **Gesamtheit** zufrieden?

- eher ja eher nein

Sind Sie mit dem **Budgetierungsprozess** in seiner **Gesamtheit** zufrieden?

- eher ja eher nein

Anhang II. B.

g) Wo sehen Sie die größten Stärken und Schwächen bei der Planung und der Budgetierung?

Stärken:

Schwächen:

6) Zukünftige Entwicklung

a) Welchen Stellenwert wird die BSC in 10 – 15 Jahren im Vergleich zu heute haben?

höher

gleich

geringer

b) Welche Strategieinstrumente sehen Sie in 10 – 15 Jahren als „bedeutsam“ an?

(1) _____

(2) _____

(3) _____

(4) _____

c) Ist der Ansatz des Beyond Budgeting für Sie eine Alternative zur herkömmlichen Budgetierung?

ja

nein

nicht bekannt

Begründen Sie bitte kurz Ihre Ansicht:

d) Abschliessend noch eine recht akademische Frage: Wird in Ihrem Unternehmen ein Unterschied gemacht zwischen „Steuerung“ und „Führung“, bzw. „Steuerungs“- und „Führungsinstrumenten“?

ja

nein

Wenn ja, worin liegt für Sie der Unterschied?

Vielen Dank für Ihre Geduld und Unterstützung

Anhang II. C

Firma	Indize	Firma	Indize
3U TELECOM AG	Prime Standard	CEAG AG	Prime Standard
A.S. Création Tapeten AG	Prime Standard	Celesio AG	MDax
aap Implantate AG	Prime Standard	CENIT AG Systemhaus	Prime Standard
Aareal Bank AG	MDax	Centrotec Sustainable AG	SDax
ABIT AG	Prime Standard	CeoTronics AG	Prime Standard
AC-Service AG	Prime Standard	CeWe Color Holding AG	SDax
ad pepper media International N.V.	Prime Standard	comdirect bank AG	MDax
adidas-Salomon AG	Dax	Commerzbank AG	Dax
ADVA AG Optical Networking	Prime Standard	COMPUTEC MEDIA AG	Prime Standard
Advanced Photonics Technologies AG	Prime Standard	COMPUTERLINKS AG	Prime Standard
Advanced Vision Technology Ltd.	Prime Standard	COMTRADE AG	Prime Standard
Ahlers AG	Prime Standard	Constantin Film AG	Prime Standard
AIIG International Real Estate GmbH & Co. KGaA	SDax	Continental AG	Dax
AIXTRON AG	TecDax	CTS EVENTIM AG	SDax
Allianz AG	Dax	Curanum AG	Prime Standard
Alphaform AG	Prime Standard	curasan AG	Prime Standard
Altana AG	Dax	D.Logistics AG	SDax
Amadeus Fire AG	Prime Standard	D+S europe AG	Prime Standard
AMB Generali Holding AG	MDax	DAB Bank AG	SDax
Analytik Jena AG	Prime Standard	DaimlerChrysler AG	Dax
antwerpes AG	Prime Standard	Data Modul AG	Prime Standard
ARBOMedia AG	Prime Standard	DCI Database for Commerce and Industry AG	Prime Standard
Articon-Integralis AG	Prime Standard	Degussa AG	MDax
arxes NCC AG	Prime Standard	DEPFA BANK plc	MDax
AT&S Austria Technologie & Systemtechnik AG	TecDax	Deutsche Bank AG	Dax
ATOSS Software AG	Prime Standard	Deutsche Beteiligungs AG	SDax
Augusta Technologie AG	Prime Standard	Deutsche Börse AG	Dax
AVA Allgemeine Handelsgesellschaft der Verbraucher AG	SDax	Deutsche Effecten- und Wechsel- Beteiligungsges. AG	Prime Standard
AWD Holding AG	MDax	Deutsche Entertainment AG	Prime Standard
AZEGO Aktiengesellschaft	Prime Standard	Deutsche EuroShop AG	MDax
Baader Wertpapierhandelsbank AG	SDax	Deutsche Lufthansa AG	Dax
Balda AG	SDax	Deutsche Post AG	Dax
BASF AG	Dax	Deutsche Postbank AG	MDax
Basler AG	Prime Standard	Deutsche Telekom AG	Dax
Bayer AG	Dax	Deutz AG	SDax
Bayerische Hypo- u. Vereinsbank AG	Dax	Dialog Semiconductor plc	TecDax
BayWa AG	SDax	DIS Deutscher Industrie Service AG	SDax
BB Biotech AG	TecDax	Douglas Holding AG	MDax
BB Medtech AG	Prime Standard	Dr. Hönle AG	Prime Standard
Beate Uhse AG	SDax	Dr. Scheller Cosmetics AG	Prime Standard
Bechtle AG	TecDax	Drägerwerk AG	TecDax
Beiersdorf AG	MDax	Drillisch AG	Prime Standard
Bertrandt AG	Prime Standard	Dürr AG	SDax
BERU AG	MDax	Dyckerhoff AG	SDax
BETA Systems Software AG	Prime Standard	E.ON AG	Dax
BHW Holding AG	SDax	ECKERT & ZIEGLER Strahlen- und Medizintechnik AG	Prime Standard
Bilfinger Berger AG	MDax	Electronics Line Ltd.	Prime Standard
biolitec AG	Prime Standard	elexis AG	SDax
Biotest AG	Prime Standard	ELMOS Semiconductor AG	TecDax
BMW Bayerische Motoren Werke AG	Dax	ErlingKlinger AG	SDax
Böwe Systec AG	SDax	EM.TV AG	SDax
BRAIN FORCE SOFTWARE AG	Prime Standard	EMPRISE Management Consulting AG	Prime Standard
Brainpower N.V.	Prime Standard	e-m-s new media AG	Prime Standard
broadnet mediascape communications AG	Prime Standard	Epcos AG	TecDax
Brüder Mannesmann AG	Prime Standard	Epigenomics AG	Prime Standard
caatoosee AG	Prime Standard	Escada AG	SDax
Cancom IT Systeme AG	Prime Standard	Eurofins Scientific Group	Prime Standard
Carl Zeiss Meditec AG	Prime Standard	European Aeronautic Defense and Space Company	MDax
CDV Software Entertainment AG	Prime Standard	Evotec OAI AG	TecDax
ce Consumer Electronic AG	SDax	Fabasoft AG	Prime Standard

Anhang II. C

Firma	Indize	Firma	Indize
Fielmann AG	MDax	Klößner-Werke AG	SDax
FJH AG	Prime Standard	Koenig & Bauer AG	SDax
fluxx.com AG	Prime Standard	Kolbenschmidt Pierburg AG	Prime Standard
FORTEC Elektronik Aktiengesellschaft	Prime Standard	Kontron AG	TecDax
Fraport AG	MDax	KRONES AG	MDax
freenet.de AG	TecDax	LANXESS AG	Prime Standard
Fresenius Medical Care (FMC) AG	Dax	Leifheit AG	Prime Standard
Fuchs Petrolub AG	SDax	Leoni AG	MDax
Funkwerk AG	TecDax	Linde AG	Dax
Geratherm Medical AG	Prime Standard	LINOS AG	Prime Standard
Germany Spark Networks plc	SDax	LINTEC Information Technologies AG	Prime Standard
Gerry Weber International AG	SDax	LION bioscience AG	Prime Standard
Gesco AG	Prime Standard	Loewe AG	Prime Standard
GfK AG	SDax	LPKF Laser & Electronics AG	Prime Standard
GFT Technologies AG	Prime Standard	Ludwig Beck AG	Prime Standard
GILDEMEISTER AG	SDax	Lycos Europe GmbH	Prime Standard
Girindus AG	Prime Standard	MAN AG	Dax
GPC Biotech AG	TecDax	Marseille-Kliniken AG	Prime Standard
Graphit Kropfmühl AG	Prime Standard	Masterflex AG	SDax
Grenkeleasing AG	SDax	MAXDATA AG	Prime Standard
H&R Wasag AG	SDax	Media! AG	Prime Standard
Hannover Rückversicherungs-AG	MDax	MediClin AG	Prime Standard
Hawesko Holding AG	SDax	MediGene AG	Prime Standard
HeidelbergCement AG	MDax	Medion AG	MDax
Heidelberger Druckmaschinen AG	MDax	Mensch und Maschine Software AG	Prime Standard
Heiler Software AG	Prime Standard	Merck KGaA	MDax
Heliad Equity Partners GmbH & Co. KGaA	Prime Standard	Metro AG	Dax
Henkel KGaA	Dax	mg technologies AG	MDax
Highlight Communications AG	SDax	Micronas Semiconductor Holding AG	TecDax
Hochtief AG	MDax	MLP AG	MDax
Höft & Wessel AG	Prime Standard	MobilCom AG	TecDax
Hornbach Holding Aktiengesellschaft	SDax	MorphoSys AG	TecDax
Hornbach-Baumarkt AG	Prime Standard	MOSAIC SOFTWARE AG	Prime Standard
HTP High Tech Plastics AG	Prime Standard	Mount10 Holding AG	Prime Standard
Hugo Boss AG	MDax	MPC Münchmeyer Petersen Capital AG	MDax
Hypo Real Estate Holding AG	MDax	Mühlbauer Holding AG & Co. KGaA	Prime Standard
IBS AG excellence collaboration manufacturing	Prime Standard	Müller - Die lila Logistik AG	Prime Standard
IDS Scheer AG	TecDax	Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG	Dax
IFCO Systems N.V.	Prime Standard	MVV Energie AG	SDax
IKB Deutsche Industriebank AG	MDax	MWB Wertpapierhandelshaus AG	Prime Standard
IM Internationalmedia AG	Prime Standard	MWG-BIOTECH AG	Prime Standard
Indus Holding AG	SDax	Nemetschek AG	Prime Standard
Infineon Technologies AG	Dax	net AG	Prime Standard
InfoGenie Europe AG	Prime Standard	Neue Sentimental Film AG	Prime Standard
infor business solutions AG	Prime Standard	NEXUS AG	Prime Standard
init innovation in traffic systems AG	Prime Standard	Norddeutsche Affinerie AG	MDax
INTERSHOP COMMUNICATIONS AG	Prime Standard	Nordex AG	Prime Standard
Interainment AG	Prime Standard	Novasoft AG	Prime Standard
InTiCom Systems Aktiengesellschaft	Prime Standard	november AG	Prime Standard
ISRA VISION SYSTEMS AG	Prime Standard	Nürnberg Beteiligungs-AG	Prime Standard
itelligence AG	Prime Standard	OHB Technology AG	Prime Standard
IVG Immobilien AG	MDax	On Track Innovations Ltd.	Prime Standard
IVU Traffic Technologies AG	Prime Standard	OnVista AG	Prime Standard
IWKA AG	MDax	Orad Hi-Tec Systems Ltd	Prime Standard
JACK WHITE PRODUCTIONS AG	Prime Standard	ORBIS AG	Prime Standard
Jenoptik AG	TecDax	P&I Personal & Informatik AG	Prime Standard
Jetter AG	Prime Standard	PAION AG	Prime Standard
Jungheinrich AG	SDax	Pandatel AG	Prime Standard
K+S Aktiengesellschaft	MDax	Pankl Racing Systems AG	Prime Standard
Karstadt Quelle AG	MDax	paragon AG	Prime Standard

Anhang II. C

Firma	Indize	Firma	Indize
Parsytec AG	Prime Standard	syskoplan AG	Prime Standard
PC-SPEZIALIST Franchise Aktiengesellschaft	Prime Standard	Syzygy AG	Prime Standard
PC-WARE Information Technologies AG	Prime Standard	TA Triumph Adler AG	Prime Standard
Pfeiffer Vacuum Technology AG	TecDax	TAG Tegernseebahn Immobilien- und Beteiligungs- AG	SDax
Pfleiderer AG	SDax	Takkt AG	SDax
pgam advanced technologies AG	Prime Standard	TDS Informationstechnologie AG	Prime Standard
Phoenix AG	SDax	techem AG	MDax
Plambeck Neue Energien AG	Prime Standard	technotrans AG	Prime Standard
PlasmaSelect AG	Prime Standard	TELE ATLAS N. V.	Prime Standard
plenum AG	Prime Standard	Telegate AG	Prime Standard
Pongs & Zahn AG	Prime Standard	Teleplan International N.V.	SDax
PRO DV Software AG	Prime Standard	Teles AG	TecDax
PROCON MultiMedia AG	Prime Standard	The Fantastic Corporation	Prime Standard
PROGRESS-WERK OBERKIRCH AG	Prime Standard	Thiel Logistik AG	MDax
ProSiebenSAT.1 Media AG	MDax	ThyssenKrupp AG	Dax
PSI Aktiengesellschaft	Prime Standard	TIPTEL AG	Prime Standard
PULSION Medical Systems AG	Prime Standard	TOMORROW FOCUS AG	Prime Standard
PUMA AG Rudolf Dassler Sport	MDax	T-Online International AG	TecDax
PVA TePla AG	Prime Standard	Travel24.com AG	Prime Standard
Qiagen N.V.	TecDax	TRIA IT-solutions AG	Prime Standard
QSC AG	TecDax	Trintech Group plc	Prime Standard
R. Stahl AG	Prime Standard	TUI AG	Dax
Rational AG	SDax	TV-Loonland AG	Prime Standard
REALTECH AG	Prime Standard	UMS United Medical Systems International AG	Prime Standard
REpower Systems	Prime Standard	United Internet AG	TecDax
Rheinmetall AG	MDax	United Labels AG	Prime Standard
Rhön-Klinikum AG	MDax	USU Software AG	Prime Standard
Rofin Sinar Technologies Inc.	TecDax	Utimaco Safeware AG	Prime Standard
Rohwedder AG	Prime Standard	Valor Computerized Systems Ltd.	Prime Standard
Rücker AG	Prime Standard	varetis AG	Prime Standard
RWE AG	Dax	VCH Best-of-VC GmbH & Co. KGaA	Prime Standard
Salzgitter AG	MDax	VCL Film + Medien AG	Prime Standard
Sanacorp Pharmahandel AG	Prime Standard	VI Z RT Ltd.	Prime Standard
Sanochemia Pharmazeutika AG	Prime Standard	Villeroy & Boch AG	SDax
SAP AG	Dax	Visionix Ltd.	Prime Standard
Sauer-Danfoss Inc.	Prime Standard	Vivacon AG	SDax
Schering AG	Dax	Volkswagen AG	Dax
schlott gruppe Aktiengesellschaft	SDax	Vossloh AG	MDax
Schwarz Pharma AG	MDax	W.O.M. WORLD OF MEDICINE AG	Prime Standard
SCM Microsystems GmbH	Prime Standard	Wapme Systems AG	Prime Standard
secunet Security Networks AG	Prime Standard	WaveLight Laser Technologie AG	Prime Standard
SGL Carbon AG	MDax	WCM Beteiligungs- und Grundbesitz AG	MDax
SHS Informationssysteme AG	Prime Standard	WEB.DE AG	TecDax
Siemens AG	Dax	Westag+Getalit AG St	Prime Standard
Silicon Sensor International AG	Prime Standard	Wincor Nixdorf International AG	MDax
Singulus Technologies AG	TecDax	WizCom Technologies Ltd.	Prime Standard
SinnerSchrader AG	Prime Standard	Zapf Creation AG	SDax
Sixt AG	SDax		
Softing AG	Prime Standard		
SoftM Software und Beratung AG	Prime Standard		
Software AG	TecDax		
Solarworld AG	TecDax		
splendid medien AG	Prime Standard		
Stada Arzneimittel AG	MDax		
STEAG HamaTech AG	Prime Standard		
STRATEC Biomedical Systems AG	Prime Standard		
Südzucker AG	MDax		
sunways AG	Prime Standard		
SURTECO AKTIENGESELLSCHAFT	Prime Standard		
Süss MicroTec AG	TecDax		

Anhang II. D. Branchencluster

Traditional Industry Cluster

Branchen	Anzahl
Konsumgüter	2
Automobil	2
Stahl	2
Energie	1
Halbleiter	1
Bau	1
Elektrotechnik	1
Holzwerkstoffe	1
Schmierstoffe	1
Luftfahrt	2
Logistik	1
diversifiziert	1

Soft Industry Cluster

Branchen	Anzahl
Handel	3
Medizinprodukte	1
Immobilien	1
Photonics	1
Reha	1
Biotechnologie	1
Medizintechnik	1

Branche	_1a	_1b	_1bother	_1c1	_1c2	_1c3	_1c4	_1d	_1e	_1f	_1g	_1h1	_1h2	_1h3	_1h4	_1i1	_1i2	_1i3	_1i4	_1ii1	_1ii2	
	1 Vorstand		1	Zulieferer/Mobiletelefone	Medizin	Automotive		4	3	3	3	2	3	1		3						1
	2 Zentralbereich/Finanzen		5 5.Ebene	Chemie	Öl und Gas			5	5	6	6	3	3	2	3	4	4	3	4			
	1 Operations&Finance		1	Maschinenbau				3	2	2	4	3	3	3	3	2	3	3	2			
	2 Strategische Planung		4	Healthcare	MaterialScience(i.W.Polymere)	CropScience		6	5	6	3	3	3	3	3	4	4	4	4	1	1	
	4 Vorstandsstab		5 Assistent	Bank				5	5	6	4	1	2	3	1							
	3 IR		1	Software/IT				3	2	2	6	3	3	3	3	4	4	4	4			
	2 Finanzen		2	Pharma	Diagnostik			4	3	3	2	3	3			3	4					
	5 Handel/Elektronik		1	Handel				3	3	2	3	3	3			4	4	4			1	
	6 Presseabteilung		2	Konsumbereich				4	3	3	1	2				2					1	
	4 CorporateDevelopment		5	Online-Banking				3	3	5	3	1	1	1		4	4	4			1	
	4 Vorstand		1	Finanzdienstleister				5	5	6	6	3	3	3	3	4	4	4	4			
	6 Vorstand		5 AssistenzdesVorstandes	Automobilzulieferer	Gummi	Reifen	Transportband	5	5	5	4	3	3	3	3	3	4	4	4			
	5 Finanzen		1	Medizinprodukte				2	1	2	2	3	1			3	2					
	2 Konzernzentrale		2	Spezialchemie				5	5	6	5	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	
	4 CorporateDevelopment		4	Finanzdienstleistungen				5	5	6	5	3	3	2	3	4	4	4	4		1	
	4 Strategische Planung		2	ClearstreamBanking	EurexDerivatenhandel	XetraKassamarkt	InformationTechnology	4	4	5	5	3	3	2	3	3	3	3	3		1	
	6 Personal-Führungskräftepolitik		4	Luftfahrt				5	5	6	6	3	3	3	3	3	4	4	4			
	6 PM			Logistik																		
	4 Dienstleistung		2	Bank				4	4	6	5	1	1	1	1	4	4	3	4			
	3 Konzernstrategie		4	TK	IT			6	6	6	3	2	2	3		3	3	4			1	
	1 Controlling/Rechnungswesen		2	Maschinenbau				4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4			
	5 Konzernentwicklung		2	Handel				5	4	5	5	3	2	1	1	4	4	4	4		1	1
	6 Entwicklung/Vertrieb		1	Halbleiter/Automobil				3	3	3	2	2	2			4	4					
	6 Unternehmensentwicklung		5 MitarbeiterKonzernstrategie	Flughafenbranche/Luftverkehr	Sicherheitsleistungen			5	4	5	5	1	2	2	1	1	2	3	1			
	6 Holding		2	Schmierstoffe				4	4	3	2	3	3			4	4				1	
	1 Unternehmensentwicklung		2	Maschinenbau				5	4	5	1	3				3					1	
	6 Board/Office		2	Konsumgüter				5	5	6	4	3	3	3	3	3	3	3	3			
	6 Unternehmenszentrale		4	Bauindustrie				5	5	5	2	3	3			4	3				1	
	5 VorstandFinanzen		1	HandelundImmobilien				5	4	5	1	2	2			4	4					
	5 VorstandFinanzen		1	Einzelhandel				5	4	5	1	2				4						
	4 Unternehmensentwicklung		1	Bank				4		6	5	1	2	3	2	4	4	4	4			
	3 Finance&Controlling		2	Medien				2	3	3	1	3				4						
	6 Holding		1	diversifiziert				4	3	4	6	1	1	1	1	3	3	3	3	1	1	
	6 ZentralePlanung&Controlling		2	Halbleiter				5	5	6	3	3	3	3		4	4	4			1	
	3 TelematikundZahlungssysteme		1	Software	Zahlungssysteme	Fahreugausrütungen		2	2	2	2	3	2	1		3	3	3				
	3 Controlling		2 IT-Komplettdienstleister	IT				3	3	2	5	2	2	2	2	4	4	4	4			
	1		1	Maschinenbau				4	4	5	2	3	2			4	4					
	2 UnternehmensentwicklungundControlling		2	Bergbau/Chemie				5	4	5	5	3	3	2	2	3	4	4	4			
	2 CorporateDevelopment		3	ChemicalIndustry	PlasticsIndustry	RubberIndustry		5	5	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3			
	2 CorporateStrategy		3	Chemie	Anlagenbau	Logistik		5	5	6	3	3	3	3		3	3	4				
	5 kaufmännisch		2	Photonics				3	2	2	3	1	2	3		3	3	4	4			
	5 Pflegeheim/Rehabilitationskliniken		1	Reha	Pflege			4	2	3	2	1	1			4	4					
	5 Accounting/Controlling		2	Biotechnologie				1	1	1	3	2	3	2		4	1	1				
	3 Vorstand		1	Medien	IT			2	1	2	2	1	2			3	2				1	1
	6 PfeilererAG		1	Holzwerkstoffe	Infrastrukturtechnik			4	3	3	2	2	3			3	3				1	
	2 InvestorRelations		2	Chemie	Unternehmensbeteiligungen			1	1	2	2	1	1			4	4					
	1 Vorstand		1	Maschinenbau				3	3	3	1	3				3					1	
	6 Konzernentwicklung		3	Energie	Wasser			6	5	6	6	2	2	2	1	3	4	3	3	1		
	6 LeiterStrategie		2	Stahlprodukte	Stahlhandel	Stahlröhren		5	4	5	3	2	3	3		4	4	4				
	3 Personal		1	IT				5	4	5	1	3				4					1	
	6 Corp.Development		3	Elektrotechnik				6	6	6	6	3	3	3	3	4	4	4	3			
	3 Finanzen		1	Medien				2	1	2	2	1	2			4	4	4				
	1 Controlling		5 Stabsfunktion	(Sonder-)Maschinenbau	Anlagenbau	Automobil	Dienstleistung	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4			
	6 Holding		1	Stahl	Internet	Technologie		6	5	2	5	3	3	3	3	4	4	3	4			
	3 Finanzen		1	Medien				2	2	2	1	1				3						
	3 Strategie		2	Internet				4	4	5	2	2	2			3	4				1	
	5 COO		1	Medizintechnik				2	2	2	3	3	3	3		3	4	4			1	

	_1ii3	_1ii4	_1j1	_1j2	_1j3	_1j4	_1k	_1l1	_1l2	_1l3	_1l4	_1m	_1mii	_1miii	_1miother	_1mother
			2	5	5		3	3	3	3		1	2	1		
			5	5	5	5	1	1	4	4	1	4	2	1		
	1		2	3	2	4	3	2	2	2	2	4	2	1		
			5	5	5	5	1	2	2	2	4	1	2	1		
							1									
			4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	1	1		
			5	4			2	1	3				4	2	1	
			2	2	2		1	2	2	3			3	2	2	
			5				2	2					1	1	2	
			4	4	4		4	2	2	3			1	1	2	
			3	3	3	3	1	1	1	1	1	3	2	2		
	1		3	5	4	5	2	3	2	2	2	2	1	2	1	
			5	5			2	2	2				3	1	3	
	1	1	5	5	5	5	4	2	2	3	3	1	2	1		
			2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	4	2	1	
	1		3	3	3	3	1	1	1	1	1	3	1	1		
					5		1	2	2	2	2	1	2	1		
			3	3	4	2	3	2	3	1		4	1	2		
			4	3	3		3	1	1	2		1	2	1		
			5	5	5	5		2	2	2	2	3	1	2		
	1		5	5	5	5	2	3	4	3	3	2	2	1		
			4	4			3	1	1			4	1	3		
			5	2	2	5	3	1	1	2	2	4	2	2		
			4	4			3	2	2			3	1	4		Stammhauskonzept
			5				2	1				4	1	1		
			3	4	2	3	3	2	2	3	2		3	1	Regionale	
			5	5			1	2	3			1	2	1		
			5	5			3	3	3			1	2	1		
			5				4	3				3	1	1		
			4	3	2	3	2	1	1	2	1	4	1	1		
			2				1	2				1	1	2		
			4	4	4	4	2	3	3	3	3	1	3	1		
			3	5	3		2	1	1	1		4		2	DivisionalundMatrix	
			5	5	5		3	3	3	3		2	1	1		
			5	5	5	5		1	1	1	1	3	2	4		
			4	4			3					4	2	2		
			5	5	4	5	1	3	4	2	2	1	3	2	Matrix	
			4	4	5	4	2	3	3	4	3	1	2	2		
			5	5	4		2	2	2	3		1	2	2		
			3	3	4	5	3	2	2	2	2	1	3	1	Matrix	
							4	2	2			3	2	2		
			4	5	5		1	3	2	2		2	1	2		
			2	2			3	2	2			1	2	1		
			3	3			1	2	2			3	2	2		
			5	5			2	4	4			3	1	1		
			5				3	3				3	1	1		
	1	1	5	5	5	5	2	2	4	1	4	1	2	1		
			5		5		2	2	4	2		1	2	2		
			3				2	1				3	3	1		
	1		2	3	3	4	1	1	1	1	1	1	2	1		
			2	2	2		3	3	3	4		3	1	4		
			5	5	5	5	1	3	3	3	3	2	2	2		
			5	4	5	5	1	3	2	1	2	1	2	1		
			2				3	3				3	2	1		
			2	2			4	3	3				1	2		
			4	2	4		3	2	2	2		4	1	3		AG

	_2e12	_2e12other	_2e13	_2e13other	_2e2	_2e3	_2e4	_2e5	_2e6	_2e7	_2e8	_2e9	_2f1	_2f10	_2f10other	_2f11	_2f11	_2f2	_2f3	_2f4	_2f5	_2f6	_2f7	_2f8	_2f9	_2g1	_2g10	_2g11
	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2		2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2
	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
	1	2	2	3	2	2	1	3	1							1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	3	2	
	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	
	1	2	3	1	1	2	2	3	1							3	3	3	1	3	2	3	3	2	2	2	3	
	1	2	3	1	2	1	1	3	1							1	1	2	3	1	2	2	2	1	3	1	1	
	1	2	2	2	1	1	1	3	1							2	1	1	3	2	3	2	2	1	2	3	2	
	2	2	3	1	2	1	1	3	1							2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	3	3	
	1	2	3	2	2	1	1	3	1							1	1	3	2	2	2	1	1	2	1	2	2	
	1	2	2	2	1	1	2	2	1							1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	
	1	1	2	2	2	2	1	2	1							1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	
	1	1	2	2	1	1	1	3	1							1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	3	2	
	1	2	3	2	2	2	1	3	1							2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	3	3	
	1	1	3	3	2	2	1	3	1							1	1	1	3	1	3	3	3	3	1	1	1	
	1	1	2	2	1	1	2	3	1							1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	
1 Frühwarn	1	2	3	2	1	2	1	3	1							1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	
	1	3	3	3	3	2	3	1	1							1	1	3	3	3	3	2	3	2	3	1	3	
	1	1	2	3	3	1	1	3	1							1	2	2	3	2	2	2	2	1	1	3	1	
	1	1	3	3	1	2	2	3	1							1	1	2	3	2	3	1	2	1	2	2	2	
	2	1	3	3	2	2	1	3	2							2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	
	1	2	2	2	2	2	1	3	1							1	1	1	3	2	2	2	2	2	1	3	2	
	2	3	3	2	2	1	3	3	2							2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	
	2	2	3	2	1	2	2	3	1							3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	
	1	1	3	3	3	3	3	3	3							1	1	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	
	1	1	1	1	1	1	1									1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	
	1	2	2	1	2	2	1	3	1							2	2	1	2	2	3	1	2	2	2	2	1	
	1	2	3	2	2	2	2	3	2							2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	3	2	
	1	2	3	2	2	2	2	3	2							2	2	2	3	2	2	3	2	1	3	2	2	
	1	1	1	1	2	2	1	3	1							1	2	1	3	2	3	2	2	1	1	2	2	
	2	2	3	3	3	1	3	3	3							3	1	3	3	1	1	3	2	2	2	3	3	
	1	3	2	2	2	2	1	3	1							1	1	1	3	2	2	2	1	1	1	2	2	
	1	1	1	3	2	1	1	3	1							1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	3	2	
	1	2	2	2	1	1	1	3	1							1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	
	1	3	3	3	1	3	3	3	3							2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	2	1	3	3	3	2	1	3	2							2	2	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
	1	1	2	2	2	2	1	3	1							1	1	1	2	2	3	3	3	3	1	2	1	
	1	2	3	3	1	2	1	3	1							1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	
	1	2	3	3	1	2	1	3	1							1	1	2	3	1	2	3	1	1	1	1	1	
	2	3	3	2	2	1	1	3	1							1	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	
	2	1	2	3	3	3	3	3	1							1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	1	2	2	2	2	1	1	3	1							1	3	3	2	2	2	3	1	1	3	2	2	
	2	2	3	2	3	3	1	3	1							1	2	1	2	3	3	3	2	1	2	2	2	
Portfolio	1	2	2	2	2	2	1	2	2							2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	
	1	2	1	3	1	1	2	2	1							1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
	2	2	3	2	2	2	2	3	2							2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	
	1	2	3	2	3	1	2	3	2							2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	
	1	1	2	1	2	2	1	3	1							1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	3	2	
	1	1	3	3	2	1	1	2	1							1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	
	2	2	3	3	3	2	2	3	2							3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	
	2	2	2	3	2	1	1	3	2							1	2	1	3	1	2	2	1	1	1	3	2	
	1	1	2	2	1	2	1									1	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2	2	
	2	2	3	2	3	2	1	3	2							2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	
	1	2	3	3	2	2	1	3	1							1	2	2	3	1	3	2	2	2	2	2	1	
	1	2	3	3	3	1	1	3	1							2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	

_2g12	_2g13	_2g14	_2g15	_2g15other	_2g16	_2g16	_2g2	_2g3	_2g4	_2g5	_2g6	_2g7	_2g8	_2g9	_2h	_2i1	_2i11	
1	2	1					1	1	1	1	1	1	2		2	Markt-Analyse	2	
2	2	1					1	1	1	1	1	2	1		2	Markt-Analyse	2	
2	3	3					1	1	2	2	1	1	2		1	EntscheidungsrelevanzChancenerkennunginwachsenenMärkte	Markt-Analyse	2
2	3	1	1	Erfolgsfaktoren-Analyse			1	1	1	1	1	2	2		3	Markt-Analyse	2	
3	2	3	1				3	3	1	1	2	1	3		3	Bekanntheitsgrad, Praktikabilität	Markt-Analyse	---
1	1	2					1	1	2	2	1	2	1		3	Markt-Analyse	1	
2	3	2					2	2	3	2	2	3	2		2	AussagefähigkeitderangewandtenInstrumentezeitlicheEinsetzba	-----	
3	3	2					1	1	3	2	1	3	2		2	BeimumbaudesGeschäftsmodellstenklarliegendegegenwärtigePric	Markt-Analyse	3
2	2	2					1	2	2	1	2	3	2		2	KurzfristigeErstellung,schnellerErkenntnisderTrendsinEuropa,Au	-----	
2	2	1					1	1	2	1	1	1	1		2	Praktikabilität,zielgerichteterEinsatz,Vermittelbarkeit	Markt-Analyse	3
2	2	1					1	1	1	1	1	1	2		2	-----		
2	2	2					1	1	2	2	1	2	1		1	Markt-Analyse	2	
2	3	2					2	1	3	2	2	2	2		1	VerständlichkeitEinfachheitAkzeptanz	Wettbewerbs-Analyse	3
1	1	1					2	1	1	1	1	2	1		2	BeiRessourcenzuteilung:Objektivität/TransparenzKriterienmüsse	Markt-Analyse	2
2	3	1					1	1	1	1	2	3	2		2	ZweckmäßigkeitbzglAnalyseeines(Teil-)Problems	Wettbewerbs-Analyse	---

2	3	2					1	1	2	2	1	3	2		2	Markt-Analyse	2	
3	3	2	1	Marktanteilsentwicklung			2	2	3	3	2	3	2		3	Handhabung, niedrige Komplexität, Verbindung zum SV-Ansatz	Markt-Analyse	2
2	3	1					2	1	1	2	1	1	2		1	RealitätsnäheBereücksichtigungderWETTbewerberSteuerbarkeit	Kundensegmentierung	3
2	2	2					1	1	2	1	1	1	1		2	Zielorientierung,Nutzen,Aussagekraft,Anwendbarkeit	Markt-Analyse	1
2	3	2					2	1	3	2	2	3	2		2	-----		
2	3	2					1	1	1	1	2	3	2		3	Praktikabilität,Verständlichkeit,Analysestärke	Markt-Analyse	1
3	3	2					3	2	3	3	3	3	2		2	WenigerdieInstrumentealsdieZielsetzungundinsbesondere,wiekc	-----	
1	3	3	1				2	1	2	2	2	3	2		3	-EinfacheHandhabung-AnwenderKompetenz-RelevanzfürdieMa	Markt-Analyse	1
3	3	3					3	1	3	2	3	3	3		3	Markt-Analyse	1	

1	3	1					1	1	1	1	1	1	2		2	Kundensegmentierung	2	
2	3	2					1	1	2	3	3	2	1		3	Instrumentesollteneinfachsein,moderterzeitaufwand,klareErkenn	Markt-Analyse	1
2	3	1					1	3	3	1	1	2	2		3	Markt-Analyse	3	
2	3	1					1	2	2	1	1	2	2		3	Markt-Analyse	3	
3	2	3					2	2	2	1	1	1	2		3	Markt-Analyse	1	
2	3	3					1	3	3	3	3	3	3		3	Szenario-Analyse	---	
1	3	2					2	1	2	2	1	2	1		2	Markt-Analyse	1	
2	3	2					1	1	1	1	1	2	2		2	Anwendbarkeit,Komplexität	Wettbewerbs-Analyse	2
2	3	2					2	2	3	2	1	3	2		1	AnfragendesMarktesTrendsTechnischeRealisierbarkeit/KostenN	Markt-Analyse	3
3	3	3					3	3	3	3	3	1	3		3	Die Sichtweise auf das gesamte Unternehmen	Wettbewerbs-Analyse	1
2	3	3					2	2	2	2	3	2	2		2	Kundensegmentierung	---	
2	3	3					1	1	1	1	1	3	1		2	ErkennenvonVeränderungendesWettbewerbsumfeldsSuchenac	Markt-Analyse	2
1	2	1					2	1	2	1	1	3	2		2	ErhöhungderTransparenzVerhältnisvonAufwandzuNutzen	Markt-Analyse	1
2	3	1					1	1	2	2	1	1	1		3	SinnvolleAbleitungderGeschäftsbereichsstrategienEinfachheitVe	Markt-Analyse	1
1	3	2					1	1	3	3	3	3	3		2	-----		
3	3	3					3	1	3	1	3	3	3		3	-----		
2	2	2					1	1	2	2	2	2	2		3	GehaltderAussage,Praktikabilität,Datenbasis,Kosten-Nutzen-Ve	Markt-Analyse	5
3	3	3					1	1	1	1	1	1	2		2	EignungfürdieAnalysemitchanceaufLösungsansatz	Kundensegmentierung	2
2	3	2					1	1	2	2	1	1	2		2	SzenarioAnalyseaufGrundderWettbewerbsrelevanz	Sonstigevgl.2e(11)	---
2	2	2					2	2	2	2	1	2	2		2	-----		
2	3	2					1	1	2	1	1	1	2		1	Marktrelevanz,TechnologiegradundWertschöpfungsanteil	Markt-Analyse	2
3	3	2					2	2	2	2	2	1	2		3	Zeitaufwandvs.NutzenToolmußzumProblempassen(ifyouonlyhav	Markt-Analyse	2
3	3	3					3	2	3	2	2	1	2		1	ErgänzungzudenreinenFinanzinstrumenten	-----	
2	2	2					3	1	1	1	1	1	2		2	Benchmarking(intern)	2	
2	3	2					1	1	1	1	1	1	1		2	Markt-Analyse	2	
2	3	3					2	2	2	2	2	3	2		3	Markt-Analyse	2	
1	3	2					1	2	2	2	1	3	2		2	HöchstmöglicheEffizienz	Markt-Analyse	1
2	3	2					2	1	2	2	2	1	2		2	Markt-Analyse	2	
3	3	2					2	2	2	2	2	3	2		3	ErfahrungenundKenntnissederInstrumente	Markt-Analyse	2
1	3	2					1	1	2	1	1	1	2		3	Wettbewerbs-Analyse	2	
2	3	3					3	1	3	2	2	3	2		3	Praktikabilität,Nutzen-AufwandVerhältnis	Wettbewerbs-Analyse	3

_2i12	_2i13	_2i14	_2i2	_2i21	_2i22	_2i23	_2i24	_2i3	_2i31	_2i32	_2i33	_2i34	_2i4	_2i41	_2i42	_2i43	_2i44	_2i5	_2i51	_2i52	_2i53	_2i54	
2	2		2 Wettbewerbs-Analyse	2	2	2	2 Szenario-Analyse		2	2	2	2 Portfolio-Analyse		3	2	3	3 PIMS(Profit-Impact-of-Market-)	2	2	2	2		
2	2		2 Wettbewerbs-Analyse	1	3	2	1 Szenario-Analyse		1	2	1	1 Portfolio-Analyse		1	1	1	1 Wertschöpfungskette	1	1	2	2		
1	2		3	3	2	3	2		2	1	3	2 Potential-Analyse(SWOT)		1	1	1	1		2	3	2	3	
2	3		3 Wettbewerbs-Analyse	2	2	2	3 Trend-Analyse		2	2	2	3 Potential-Analyse(SWOT)		2	2	1	2 Portfolio-Analyse		2	2	2	3	
2	3		4 Wettbewerbs-Analyse	---	2	3	5 Benchmarking(intern)	---	---	3	3	5 Potential-Analyse(SWOT)	---	---	3	2	2 Portfolio-Analyse	---	---	2	3	4	
1	1		1 Wettbewerbs-Analyse	1	3	1	2 Stakeholder-Analyse		2	2	3	2 Potential-Analyse(SWOT)		2	1	2	2 Portfolio-Analyse		2	2	3	1	
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	
2	3		2 Stakeholder-Analyse	4	4	2	2 Kundensegmentierung		2	1	2	2 Potential-Analyse(SWOT)		1	2	2	2 Benchmarking(intern)		1	1	2	2	
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	
3	1		1 Wettbewerbs-Analyse	2	2	1	1 Trend-Analyse		1	1	1	1 Potential-Analyse(SWOT)		2	1	2	1 Wertschöpfungskette		1	1	1	1	
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	
3	1		4 Wettbewerbs-Analyse	2	3	1	3 Benchmarking(intern)		2	2	1	3 Portfolio-Analyse		2	1	1	4 StrategischeKostenanalyse		1	1	2	3	
2	2		2 Kundensegmentierung	3	2	2	---	---	---	---	---	---	Potential-Analyse(SWOT)		2	2	1	2 StrategischeKostenanalyse		2	2	2	2
2	3		2 Wettbewerbs-Analyse	2	2	2	1 Benchmarking(intern)		1	3	3	1 Portfolio-Analyse		2	1	3	3 Potential-Analyse(SWOT)		2	3	2	2	
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	
2	2		2 Wettbewerbs-Analyse	3	2	3	3 Kundensegmentierung		3	3	2	3 Potential-Analyse(SWOT)		3	2	3	2 Portfolio-Analyse		1	3	2	3	
2	1		1 Frühwarnsystem	3	3	2	2 Chancen/Risiken		3	3	3	3 Potential-Analyse(SWOT)		3	3	3	2 Portfolio-Analyse		2	3	2	2	
2	3		2 Wettbewerbs-Analyse	3	2	2	3 Szenario-Analyse		2	3	3	3 Potential-Analyse(SWOT)		3	1	2	2 Portfolio-Analyse		2	1	2	1	
2	1		2 Wettbewerbs-Analyse	1	2	2	2 Benchmarking(intern)		1	1	1	2 Potential-Analyse(SWOT)		2	3	2	2 Wertschöpfungskette		2	2	2	2	
3	3		3 Benchmarking(intern)	2	2	3	3 Kundensegmentierung		3	3	3	3	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	
1	1		3 Trend-Analyse	1	1	1	4 Benchmarking(intern)		4	1	5	4 Potential-Analyse(SWOT)		3	3	2	2 Portfolio-Analyse		5	4	6	6	
1	1		1 Wettbewerbs-Analyse	2	1	1	3 Benchmarking(intern)		3	3	2	3 Potential-Analyse(SWOT)		1	1	1	1 Portfolio-Analyse		2	3	2	2	
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	
2	2		2 Benchmarking(intern)	3	2	2	6 Szenario-Analyse		3	2	2	6 Potential-Analyse(SWOT)		2	2	2	2 Portfolio-Analyse		2	2	2	2	
2	3		3 Wettbewerbs-Analyse	1	1	4	4 Kundensegmentierung		3	3	3	4 Potential-Analyse(SWOT)	---	---	---	---	Benchmarking(intern)	---	---	---	---	---	
2	3		3 Wettbewerbs-Analyse	2	3	2	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	2 Benchmarking(intern)		1	1	2	2
2	3		3 Wettbewerbs-Analyse	2	3	2	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	2 Benchmarking(intern)		1	1	2	2
3	2		2	1	3	1	4		2	1	5	4 Potential-Analyse(SWOT)		2	2	2	2		3	3	2	2	
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	
1	1		1 Wettbewerbs-Analyse	1	1	1	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	
2	2		2	2	3	2	2	Früherkennungssystem		2	2	---	---	---	---	---	---	1 Wertschöpfungskette		1	1	1	1
3	3		3 Trend-Analyse	3	3	3	4 Szenario-Analyse		4	4	4	4 Potential-Analyse(SWOT)		2	2	2	2 Portfolio-Analyse		2	2	2	2	
1	4		4	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	
2	2		3 Wettbewerbs-Analyse	2	2	2	4 Benchmarking(intern)		4	3	2	4 Potential-Analyse(SWOT)		1	2	2	2 Portfolio-Analyse		2	2	3	3	
1	---		2 Wettbewerbs-Analyse	1	1	---	2 Trend-Analyse		1	1	---	2 Portfolio-Analyse		1	1	---	2 Benchmarking(intern)		1	1	---	2	
1	1		1 Wettbewerbs-Analyse	1	1	1	3 Früherkennungssystem		2	2	3	3 Portfolio-Analyse		1	1	1	1 Potential-Analyse(SWOT)		1	2	1	1	
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	
3	2		4 Wettbewerbs-Analyse	5	3	2	2 Szenario-Analyse		3	3	4	2 Potential-Analyse(SWOT)		2	2	2	3 Portfolio-Analyse		3	3	3	2	
2	1		2 Markt-Analyse	2	3	2	2 Wettbewerbs-Analyse		3	2	2	2 Potential-Analyse(SWOT)		1	2	1	1 Portfolio-Analyse		1	2	1	1	
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	
2	2		2	2	2	2	2	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	
2	2		1 Benchmarking(intern)	3	3	3	4 Früherkennungssystem		1	2	2	4 Benchmarking(intern)		3	3	3	3 Kompetenz-Analyse		2	3	3	3	
1	1		2 Wettbewerbs-Analyse	3	2	2	3 Szenario-Analyse		2	2	3	3 Potential-Analyse(SWOT)		1	1	1	2 Wertschöpfungskette		1	1	1	1	
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	
3	3		1 Markt-Analyse	1	1	2	2 Indikatoren-Analyse(PEI		3	2	3	2 Potential-Analyse(SWOT)		2	3	2	2 PIMS(Profit-Impact-of-Market-)		3	2	2	2	
2	2		2 Wettbewerbs-Analyse	2	2	2	2 Benchmarking(intern)		1	1	1	2 Portfolio-Analyse		1	1	1	1 Benchmarking(intern)		1	1	1	1	
2	---		2 Wettbewerbs-Analyse	2	2	---	4 Benchmarking(intern)		3	3	---	4 Potential-Analyse(SWOT)		4	2	---	3 Wertschöpfungskette		3	2	---	2	
2	2		1 Szenario-Analyse	2	2	3	3 Kundensegmentierung		1	2	3	3 Potential-Analyse(SWOT)		3	1	3	3 Benchmarking(intern)		1	3	1	1	
2	1		1 Wettbewerbs-Analyse	2	2	1	2 Markt-Analyse		2	2	2	2 Potential-Analyse(SWOT)		1	1	1	1 Benchmarking(intern)		1	1	1	1	
2	2		2 Wettbewerbs-Analyse	2	2	2	2 Kundensegmentierung		2	2	2	2 Potential-Analyse(SWOT)		2	2	3	2 Kompetenz-Analyse		2	3	3	3	
1	2		1 Markt-Analyse	3	2	2	3 Kundensegmentierung		3	2	3	3 Lebenszyklus-Analyse		2	3	1	2 Potential-Analyse(SWOT)		2	2	1	1	
2	1		2 Sonstigevgl.2e(11)	3	3	3	2 Kundensegmentierung		3	2	2	2 Potential-Analyse(SWOT)		2	2	1	1 Benchmarking(intern)		3	3	2	2	

_2i6	_2i61	_2i62	_2i63	_2i64	_2i7	_2i71	_2i72	_2i73	_2i74	_2i8	_2i81	_2i82	_2i83	_2i84	_2i9	_2i91	_2i92	_2i93	_2i94
StrategischeKostenanalyse	2	2	2	2	Risiko-Analyse	3	2	2	2	BalancedScorecard	2	2	2	2	Wertschöpfungskette	2	2	2	2
Potential-Analyse(SWOT)	2	2	1	2	Portfolio-Analyse	1	1	1	1	Szenario-Analyse	2	1	2	1	Gap-Analyse	1	3	2	1
	---	---	---	---	BalancedScorecard	2	1	1	2		3	3	2	2		---	---	---	---
	---	---	---	---	Portfolio-Analyse	2	2	2	2	Szenario-Analyse	2	2	2	2	Risiko-Analyse	3	3	3	3
Benchmarking(intern)	---	2	3	3	Portfolio-Analyse	---	1	3	3	Potential-Analyse(SWOT)	---	2	2	3	Gap-Analyse	---	3	2	2
Sonstigevgl.2f(10)	3	1	2	1	Portfolio-Analyse	2	2	3	1	Szenario-Analyse	3	2	1	2	Lebenszyklus-Analyse	1	1	2	2
	---	---	---	---	Potential-Analyse(SWOT)	2	2	2	2	Szenario-Analyse	3	2	1	2	Risiko-Analyse	1	1	2	3
StrategischeKostenanalyse	1	1	1	2	Potential-Analyse(SWOT)	2	2	2	2	Szenario-Analyse	3	2	1	2	Risiko-Analyse	1	1	2	3
	---	---	---	---	Portfolio-Analyse	2	1	3	2	Trend-Analyse	1	1	1	1	Sensitivitäts-Analyse	2	2	2	1
Benchmarking(intern)	1	1	1	1	Portfolio-Analyse	2	1	3	2	Trend-Analyse	1	1	1	1	Sensitivitäts-Analyse	2	2	2	1
	---	---	---	---	Portfolio-Analyse	2	1	1	4	Potential-Analyse(SWOT)	2	3	1	3	Risiko-Analyse	2	1	2	4
Potential-Analyse(SWOT)	2	3	1	3	Portfolio-Analyse	2	1	1	4	Potential-Analyse(SWOT)	2	3	1	3	Risiko-Analyse	2	1	2	4
	---	---	---	---	Portfolio-Analyse	3	3	2	2	Potential-Analyse(SWOT)	2	2	1	2	TotalQualityManagementInstru	1	1	1	2
Wertschöpfungskette	2	2	3	3	Portfolio-Analyse	2	1	3	3	Wertschöpfungskette	2	2	3	3	Gap-Analyse	2	1	4	4
	---	---	---	---	Potential-Analyse(SWOT)	---	---	---	---	Benchmarking	---	---	---	---	Portfolio-Analyse	---	---	---	---
	---	---	---	---	Szenario-Analyse	2	3	2	2	Potential-Analyse(SWOT)	3	2	3	2	Sensitivitäts-Analyse	2	2	2	2
Benchmarking(intern)	1	1	1	1	Szenario-Analyse	2	3	2	2	Potential-Analyse(SWOT)	3	2	3	2	Sensitivitäts-Analyse	2	2	2	2
Wertschöpfungskette	1	2	2	2	Marktanteile	2	2	1	1	Portfolio-Analyse	2	2	2	2					
StrategischeKostenanalyse	2	2	2	3	Potential-Analyse(SWOT)	2	1	2	1	Portfolio-Analyse	2	2	2	2	BalancedScorecard	3	1	3	2
Kompetenz-Analyse	2	3	2	2	Portfolio-Analyse	2	2	2	3	BalancedScorecard	2	3	2	3	Potential-Analyse(SWOT)	2	3	2	2
	---	---	---	---	Portfolio-Analyse	---	---	---	---		---	---	---	---		---	---	---	---
Benchmarking(intern)	1	---	---	---	Portfolio-Analyse	1	---	---	---	Portfolio-Analyse	1	---	---	---	Gap-Analyse	1	---	---	---
	---	---	---	---	Potential-Analyse(SWOT)	3	3	2	2	Trend-Analyse	1	1	1	1	Benchmarking	4	1	5	4
Wertschöpfungskette	2	3	2	2	Potential-Analyse(SWOT)	3	3	2	2	Trend-Analyse	1	1	1	1	Benchmarking	4	1	5	4
Benchmarking(intern)	2	2	2	2	Portfolio-Analyse	1	1	1	1	Potential-Analyse(SWOT)	2	2	2	2	Benchmarking	2	2	3	2
	---	---	---	---	Portfolio-Analyse	2	2	2	2	Lebenszyklus-Analyse	3	2	2	3	Szenario-Analyse	3	2	3	6
Benchmarking(intern)	2	2	2	2	Portfolio-Analyse	2	2	2	2	Lebenszyklus-Analyse	3	2	2	3	Szenario-Analyse	3	2	3	6
Kompetenz-Analyse	---	---	---	---	Szenario-Analyse	1	2	3	4	Portfolio-Analyse	3	4	1	1	Sensitivitäts-Analyse	1	2	4	4
StrategischeKostenanalyse	2	2	2	2	Portfolio-Analyse	2	2	2	2	Szenario-Analyse	3	3	3	3	Benchmarking	1	1	2	2
StrategischeKostenanalyse	2	2	2	2	Portfolio-Analyse	2	2	2	2	Szenario-Analyse	3	3	3	3	Benchmarking	1	1	2	2
	3	4	3	3	Portfolio-Analyse	2	1	3	2		2	2	3	3		2	3	3	2
	---	---	---	---	Portfolio-Analyse	---	---	---	---		---	---	---	---		---	---	---	---
Portfolio-Analyse	1	1	1	1	Portfolio-Analyse	1	1	1	1	Potential-Analyse(SWOT)	1	1	1	1	Wertschöpfungskette	1	1	1	1
	2	2	3	3	Portfolio-Analyse	2	2	3	3		2	2	2	2		2	2	3	3
Wertschöpfungskette	2	2	2	2	Risiko-Analyse	2	2	2	2	TotalQualityManagementInstru	3	3	2	2	Potential-Analyse(SWOT)	3	3	3	3
	---	---	---	---	BSC	1	1	6	4										
Portfolio-Analyse	---	---	1	---	Szenario-Analyse	---	---	1	---	Potential-Analyse(SWOT)	---	---	1	---		---	---	---	---
Benchmarking(intern)	2	1	1	2	Portfolio-Analyse	2	2	2	2	Potential-Analyse(SWOT)	2	3	2	2	Gap-Analyse	2	3	2	3
Wertschöpfungskette	1	1	---	---	Portfolio-Analyse	1	1	1	1	Porter's5ForcesModell	1	1	1	1	Lebenszyklus-Analyse	2	2	---	3
StrategischeKostenanalyse	1	1	2	2	BalancedScorecard	1	1	2	2	Porter's5ForcesModell	1	2	2	2	Szenario-Analyse	1	1	2	2
	---	---	---	---	Portfolio-Analyse	---	---	---	---	Potential-Analyse(SWOT)	---	---	---	---	Szenario-Analyse	---	---	---	---
Benchmarking(intern)	1	1	2	1	Potential-Analyse(SWOT)	2	2	2	2	Benchmarking	1	1	2	1	Sensitivitäts-Analyse	1	1	2	2
StrategischeKostenanalyse	2	2	2	2	Portfolio-Analyse	2	2	2	2	Szenario-Analyse	4	3	4	3	Potential-Analyse(SWOT)	2	2	2	2
Benchmarking(intern)	2	1	1	1	Portfolio-Analyse	1	2	1	1	Potential-Analyse(SWOT)	1	2	1	1	Gap-Analyse	1	1	1	1
Benchmarking(intern)	---	---	---	---	Benchmarking	---	---	---	---	Szenario-Analyse	---	---	---	---	Portfolio-Analyse	---	---	---	---
	2	2	2	2	Portfolio-Analyse	2	2	2	2		2	2	2	2		2	2	2	2
Wertschöpfungskette	2	3	4	3	Szenario-Analyse	2	2	2	2	Potential-Analyse(SWOT)	2	2	2	2	TotalQualityManagementInstru	3	3	3	3
Portfolio-Analyse	3	2	3	2	Risiko-Analyse	1	2	3	3	Szenario-Analyse	2	---	3	3	BalancedScorecard	2	2	2	3
	---	---	---	---	Potential-Analyse(SWOT)	---	---	---	---	Gap-Analyse	---	---	---	---	Benchmarking	---	---	---	---
Kompetenz-Analyse	---	---	---	---	Potential-Analyse(SWOT)	---	---	---	---	Gap-Analyse	---	---	---	---	Benchmarking	---	---	---	---
Wertschöpfungskette	2	2	2	2	Portfolio-Analyse	1	1	1	1	Benchmarking	1	1	1	1	Wertschöpfungskette	2	2	2	2
Benchmarking(intern)	3	2	---	---	Benchmarking	3	2	---	---	Sensitivitäts-Analyse	1	1	---	---	Potential-Analyse(SWOT)	3	2	---	2
StrategischeKostenanalyse	2	1	2	2	Portfolio-Analyse	3	1	3	2	Szenario-Analyse	2	2	2	2	Lebenszyklus-Analyse	3	2	2	2
Potential-Analyse(SWOT)	2	2	2	2	Portfolio-Analyse	1	1	1	1	Potential-Analyse(SWOT)	1	1	1	1	Benchmarking	1	1	1	1
StrategischeKostenanalyse	1	2	2	2	Portfolio-Analyse	1	1	2	2	Benchmarking	2	2	2	2	Potential-Analyse(SWOT)	2	2	3	2
Wertschöpfungskette	3	2	3	4	BalancedScorecard	2	2	1	1	Szenario-Analyse	1	3	1	1	Lebenszyklus-Analyse	2	3	1	2
StrategischeKostenanalyse	3	3	3	2	Potential-Analyse(SWOT)	2	2	1	1	Benchmarking	3	2	2	2	Risiko-Analyse	4	3	3	3

_3b42	_3b43	_3b44	_3b51	_3b52	_3b53	_3b54	_3b61	_3b62	_3b63	_3b64	_3b71	_3b72	_3b73	_3b74	_3b81	_3b82	_3b83	_3b84	_3b91	_3b92	_3b93	_3b94	_3b9other	_3c	_3d1	_3d2	_3d3	_3d4	_3d5	_3d6	_3d7	_3d8	_3d9	_3d9other
1	1	1						1	1	1						1	1	1						4	3	8	1	2	4	5	6	7	---	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						1	1	1						4	4	6	2	1	3	6	6	5	---	
1	1	1					1	1	1	1														3	2	4	3	1	5	6	7	8	---	
1	1	1						1	1	1														4	1	2	1	1	1	2	2	1	---	
1	1	1																						2	3	5	1	4	6	8	7	2	---	
1	1	1		1		1		1		1		1		1		1		1						3	2	7	1	3	5	6	8	4	---	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						1	1	1						2	2	3	1	1	3	3	2	2	---	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						1	1	1						2	7	6	1	2	3	8	5	4	---	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1														3	9	8	1	2	3	4	6	5	---	
1	1	1																1	1					2	4	5	1	2	---	---	---	3	---	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1							1	1						3	1	---	3	2	---	---	---	---	---	
1	1	1																						3	2	---	1	---	---	---	3	---	---	
1	1	1					1	1	1	1						1	1	1		1	1	1	Preise(alsTeams)	4	2	---	3	3	4	---	5	1	---	
1	1	1		1	1	1		1	1	1										1	1	1		2	3	4	2	1	5	6	7	8	---	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						2	3	7	2	1	---	4	6	5	---	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					1	1	1	1						1	2	4	3	5				1		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					1	1	1	1						3	5	6	1	3	4	8	7	2	---	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1							1	1	1					2	4	5	7	2	3	6	8	1	---	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1							1	1	1					3	2	3	1	4	6	7	8	5	---	
1	1	1																						2	5	6	4	1	2	7	8	3	---	
1	1	1																						2	3	2	1	---	---	---	---	---	---	
1	1	1															1	1	1					4	8	6	3	1	4	5	7	2	---	
1	1	1		1													1	1	1					3	1	7	2	2	1	6	4	2	---	
1	1	1	1														1	1	1					2	4	4	3	1	2	---	---	---	---	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						2	1	2	3	6	7	8	4	5	---	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								1	1					3	2	6	1	7	5	4	8	3	---	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1														2	7	8	1	2	3	4	5	6	---	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1														3	1	4	3	5	6	7	8	2	---	
1	1	1																						3	3	---	2	---	4	---	7	1	---	
1	1	1																						3	1	---	2	3	4	---	---	---	---	
1	1	1																						2	2	1	1	2	3	3	3	2	---	
1	1	1	1					1	1	1														4	8	2	3	1	4	5	6	7	---	
1	1	1	1																					1	1	5	3	8	4	6	7	2	---	
1	1	1																						3	---	---	1	---	2	---	---	---	---	---
1	1	1																						2	2	4	3	6	8	5	7	1	---	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1														---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1														2	2	---	3	5	4	---	---	1	---	
1	1	1																						3	3	4	2	5	---	---	---	1	---	
1	1	1																						3	2	---	1	---	4	---	---	3	---	
1	1	1																						2	2	7	1	3	6	8	4	5	---	
1	1	1																						3	4	8	1	5	3	7	6	2	---	
1	1	1																						3	2	5	3	1	---	4	6	2	---	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1														4	3	8	1	4	6	5	2	7	9 K.A.	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1							1	1	1					2	3	4	1	5	8	6	2	7	---	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1							1	1	1					3	4	8	3	2	6	5	7	1	---	
1	1	1																						3	6	7	2	4	3	8	5	1	---	
1	1	1																						2	2	1	---	---	---	3	---	4	---	
1	1	1	1																					3	2	8	1	7	6	3	4	5	---	
1	1	1	1	1																				3	2	3	1	1	2	3	4	2	---	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						3	3	6	1	2	7	6	5	4	---	
1	1	1															1	1						2	7	4	1	2	6	5	3	8	---	
1	1	1														1	1	1	1	1	1	1	VariableGehaltsbestand	3	4	7	2	3	1	5	6	8	---	
1	1	1																						2	2	3	5	8	4	7	6	1	9 Gehaltsverbessen	

_3e1	_3e2	_3e3	_3f1	_3f2	_3f3	_3f4	_3f5	_3fofr	_3g1	_3g2	_3g3	_3g4	_3g5	_3g5c	_3g6	_3g6	_3h	_3i	_3iother	_3j1	_3j2	_3k1	_3k2	_3k3	_3k4	_3k5	_3k6	_3ki	_3loth	_3m1	_3mi	_3n		
2	3		1	1													1	0		1	1	1	1	1				1	35	1	1	0		
1	1	1	1	1			1			1	1	1					2	1	-AnwendungderFührungsinstrumente(M	1	1		1	1	1	1	1							
1		1	1	1	1												4	1	qualitativeKriterien,überBeobachtungun	1	1		1	1	1				1	30	1	1	1	
2	3	2	1	1	1	1				1	1	1					4	1	Ergebnisse liefernKomplexitätbewältigen	1	1	1	1	1	1	1			160	1	1	1		
1	3	2	1	1	1	1				1							4	1	explizitesZielimjährlichenMitarbeitergesp	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1		
1	2	2	1	1			1										2	0		1	1	1	1	1	1				0	150	1	0	0	
2	3	2	1	1									1				2	1	AnalogdesCodex"FührunginUnternehme	1	1	1	1	1	1	1			1	120	1	1	1	
2	3	3	1			1											2	0		0	1		1						0	150	0		1	
1	3	1	1	1													1	0		0	0	1		1					1	ca.75%	0		0	
				1	1												2	1		1	1													
1	2	2	1	1	1												4	0		0	0	1	1	1	1				1	60	1	1	0	
2		2	1	1													2	0		0	0	1		1					0	100	1	1	0	
2	2	2	1	1													2	0	gelegentlichz.B.360GradFeedbackoderZ	1	1		1		1				0	150	1	1	1	
1	2	2	1	1	1												4	1	FührungsverhaltenwirdimRahmenderqu	1	1	1		1			1		Diskre	1	1	0		
1	2	2	1	1	1	1				1	1	1					4	1	imRahmenderZielvereinbarungen,istdie\	1	1	1	1	1	1				1		1	1	0	
1	3	1	1	1	1												1	0		1	1	1	1	1					1	133	1	0	0	
1		1	1	1	1												2	1	Beurteilungs-undFeedbackRunden	1	1	1	1	1					1	135	1	0	1	
2	3	3	1	1	1												4	0		1	1	1	1		1				1	150	1	0	0	
1	2	3	1	1													4	0		1	1		1		1				0	150	1	1	1	
1	1	1	1	1													2	1	QualitativeKriterien	0	1	1	1	1	1						0			
2	2	2		1													1	1	unternehmerischesVerhaltenFührungsvr	1	0		1						0	150	0		1	
3	3	2	1	1													3	1	BeurteilunginZielvereinbarung	1	1	1							1	100%				
1	4	4	1														2	0		0	1		1						1	oben	1	1	0	
2	2	2	1	1			1										3	0		1	1	1	1	1					1	125%	1	0	0	
1	2	2	1	1													2	0		1	1	1		1	1				0	30	1	0	0	
3	4	3	1	1						1	1						2	1	performancederAbteilungFörderungdem	0	1		1	1					0	-----	0	0	1	
1	1	1	1	1	1	1	1					1	1				2	1	JährlichesBeurteilungsprinzip	1	1	1	1	1					1	100	1	1	0	
1	1	1		1	1	1	1						1	1			2	1	JährlichesBeurteilungsgespräch	1	1	1	1	1					1	100	1	1	0	
1	1	1	1	1	1												2	1		1	1	1	1	1	1				1	180	1	1	0	
2		3	1	1	1												1	0		1	1		1	1					1	20	0		0	
2		2	1														2	0		1	1	1	1		1					1	1	1		
2	2	2	1	1	1	1				1		1					4	1	WeitergabevonWissen,Erfüllunganderer	1	1	1	1	1	1	1	1		0	250	0		0	
2	2	2	1	1													2	0		1	1	1	1	1					0	100			1	
1	1	1	1	1	1	1											1	1	Rückmeldung aus Umgebung	0	1		1	1				1 pers	0	200	1	1	1	
3		2	1														1	0		1		1	1											
1	3	2	1	1	1												3	0		0	1	1	1	1	1				0	200	1	1	1	
1	2	2															2	1	IndividualzieleAppraisal-Feedback-Kriter	1	1		1	1	1				1	200	1	0	0	
1	2	2				1											1	0		0	1		1	1					1	160	0	0	0	
1	3	2	1	1	1												2	0		1	1	1	1	1					1	100	1	1	1	
1	1	1	1	1	1	1											1	0		0	1	1		1						0				
1	2	1	1	1	1	1											2	1	UmfangreicherKriterienkatalog:strategisi	1	1		1						1	100	0		0	
2	3	1	1	1													2	1	IndividuenzurFührungsdefizitbearbeitung	1			1			1	1		1	200	0		1	
1	2	1	1	1													1	0		0	0			1					K.A.	0		0		
1	2	1	1	1	1												2	0		1	1	1	1	1	1				110					
1		3	1	1													2	1	ZielorientierungMitarbeiterorientierung	1	1		1	1	1	1	1		0	120	0		0	
2	3	2	1	1	1												1	0		1	0	1		1	1				-----					
1	3	3	1	1	1												1	0		0	1	1	1		1				0	150	0		0	
1		2	1	1													1	0		0	1	1		1					1	130	1	1	0	
1		2	1	1			1										4	1	FührungskompetenzWertorientierungStr	0	0			1	1				1	150	0		0	
1	2	1	1	1	1												2			0	0	1	1										1	
2	2	2	1														2	1	VorgesetztenbeurteilungdurchMitarbeite	0	1		1						0	120	0	0	1	
1		1	1	1	1	1	1						1				1	1	InEinzelfällenkannz.B.dasErgebnisderM	1	1	1							0	150%	1	1	1	
1	2	3		1	1												2	0		1	1	1	1	1	1				0	200	1	1	0	

_3nother	_3oother	_3p1	_3p2	_3q1	_3q2	_3q3
	nach Vorgabe	0	1	1	1	2
		1	1	1	1	1
Berücksichtigung in den Entwicklungsgesprächen mit dem Mitarbeiter	bei Führungskräften: Quantitative und Qualitative bei Mitarbeitern: Qualitativ	0	1	2	1	1
Positionswechsel, Ausscheiden	Individuell/Funktionsbezogen im Kontext der Unternehmensziele	0	0	1	1	2
individuell durch Führungskraft veranlasst, z.B. andere Aufgabe, Qualifizierung, engere Führung	anhand der individuell vereinbarten quantitativen und qualitativen Ziele	1	1	1	1	2
	objektive + subjektive Bewertung durch den Vorgesetzten	0	1	2	2	3
alle	Ziele müssen messbar sein, sonst ist auch deren Erreichung messbar	1	1	2	2	2
alles, was arbeitsrechtlich möglich ist	Im wesentlichen Soll/IST-Abweichungen	0	1	1	2	3
	Individuell, wir berücksichtigen sehr stark die Marktentwicklung	1		2	2	3
		0	0	1	1	2
	Subjektiv von Vorgesetztem gewählt	0	0	3	2	2
Unterjähriger "Druck" durch den Vorgesetzten ggf. personelle Konsequenzen	Budget: %-Erreichung individuelle Ziele: Einzelbeurteilung	0	0	2	2	2
	Mit Hilfedevereinbarten Kriterien/Ziele	1	1	2	2	3
Dauerhafte Nichterreichung der Ziele wirkt sich natürlich auf die jeweilige Performance- und Potenziale einschä	1.) Nach dem im Zielvereinbarungsprozess festgelegten Maßnahmen 2.) Es besteht die Möglichkeit	0	1	1	1	2
Tantiemewird gestrichen	Bereichsergebnis; Projektziele ; ggf. Verhandlung im Einzelfall	0	0	1	2	2
	anhand quantitativer Ergebnisse gemessen qualitativ... im Gespräch	1	1	2	1	2
	Erreichung Zielvorgaben Individuelle Performanve	0	1	2	2	3
	Soll/IST-Vergleich quantitativ und qualitativ	0	0	2	2	2
Führungsverantwortung	Anhand der Zielvereinbarungen	0	0	1	1	2
Gehaltseinbußen Periodengespräch Veränderungen	nach Zielvereinbarungen	0	1	1	2	2
		0	1	2	3	3
	Profit	0	1	1	2	3
	BSC Logik	1	1	1	1	1
	#NAME?			1	1	1
		1	1	2	1	1
		0	1	1	1	1
		0	1	1	1	1
	Soll-/Ist-Abgleich	0	1	1	1	1
		0	1	2	2	3
Trennung		0	1	1	2	
		1	1	2	2	3
Mitarbeitergespräche, Gehaltserhöhung	Zielerreicht/nichterreicht notwendige Maßnahmen eingeleitet?	1	1	2	2	2
geringe Auszahlung des Boni; "entgangener Gewinn"	genau definierte nachweisbare Zielvereinbarung	1	1	2	2	2
		0	1	2	2	2
abernur theoretisch: personelle Maßnahmen wegen "Überforderung"	theoretisch mit beider Zielvereinbarung zu definierenden qualitativen und quantitativen	0	0	2	1	
	ROCE als Kernzielgröße Individuell vereinbarte Kenngrößen je nach Verantwortungsbe	0	0	2	2	2
		0	0	2	1	3
konkrete Überprüfung der Gesamtleistung	Vergleich der individuellen Ziele mit Zielerreichung	0	1	1	1	2
		0	1	1	1	2
	nach messbaren Zielen und deren Erreichung nach Einschätzung des Vorgesetzten (bei	0	1	1	1	1
	BSC: Finanzen, Markt/Kunden, Innovation, Prozesse	1	1	1	1	2
		0	0	1	1	1
	in Dialog mit Vorgesetzten	1	1	1	2	3
		0	0	2	2	3
	Soll/IST-Vergleich	0	0	2	2	3
	objektiv: Unternehmensziele (Umsatz, EBIT etc.) subjektiv (durch Vorgesetzten): indivi	0	1	2	2	1
quantitativ Einschätzung des Vorgesetzten, Individualziele		0	0	2	2	2
		0	0	2	2	2
		0	0	2	2	2
Einfluss auf die Beurteilung und Förderung	Erreichung von absoluten Zielen	0	0	2	2	3
Bei Wiederholtem Nichterreich von Zielen: Auswirkung auf den Gehaltsüberprüfungsprozess	Die Kriterien bzw. Messparameter werden bereits bei Zielvereinbarung festgelegt	0	1	1	2	2
	quantitativ, vorher festgelegte Ziele, die messbar sind	1	1	2	2	2

_4a1other					
klare Ausformulierung	Kommunikation	_4a2other	Kommunikation intern	kommunikation	_4a3other
Klarstrukturierter Prozess	Prozess	Rechtzeitige Einbeziehung aller an späteren Umsetzungen Beteiligten	Rechtzeitige Einbeziehung aller an späteren Umsetzungen Beteiligten	führung	Konsequente Umsetzung
Einprägsame, überzeugende Formulierung	Kommunikation	Vorbildfunktion der Führungskräfte	Vorbildfunktion der Führungskräfte	führung	Klares Commitment des Managements und des Vorstands
Klare Verantwortlichkeiten	Verantwortlichkeit	Tracking von Meilensteinen und Maßnahmen	Tracking von Meilensteinen und Maßnahmen	milestones	Permanente Messung der Umsetzung und des Erfolges
operationale Maßnahmen/konkrete Meilensteine	Milestones	klare Kommunikation	klare Kommunikation	kommunikation	Incentivierung
Definition von Trägern, Zielen, Maßnahmen-Bündeln	Verantwortlichkeit	Starker Fokus auf Umsetzung	Starker Fokus auf Umsetzung	milestones	Incentivierung
Kommunikation	Kommunikation	Vorleben	Vorleben	führung	Motivierende Kommunikation
Klarheit	Eindeutigkeit	Nachvollziehbarkeit	Nachvollziehbarkeit	kommunikation	Nachhalten
Wettbewerb	Sonstiges	Markt	Markt	kommunikation	Umsetzung ist möglich
Führungskräfte	Führung	Anreize	Anreize	kommunikation	Konsumentenverhalten
				Anreize	Kommunikation
Handhabbarkeit	Realisierbarkeit	Verständlichkeit		kommunikation	Messbarkeit
Verständnis von Zielen, Strategie und Einflussfaktoren	Führung	rigides Projektmanagement		führung	Flexibilität bei Änderung externer Faktoren
klare Vorgaben	Führung	Klare Verantwortung		verantwortlichkeit	Monitoring
Klare Zielformulierung	Führung	Definierte Messgrößen		maßnahmen	HTV
Organisationsstruktur	Organstruktur	Personalentwicklung		Anreize	Kommunikation
Ergebnis (Kennzahlen) Entscheidungsfreiheit, Entscheidungs-Verantwortlichkeit	Verantwortlichkeit				
Kommunikation	Kommunikation	Konsequente Strategieumsetzung		eindeutigkeit	Schaffung einer marktorientierter Unternehmenskultur
Übergreifende Akzeptanz im Unternehmen	Kommunikation	Verankerung Strategie in Zielen		maßnahmen	Verständlichkeit, Authentizität, Messbarkeit
Einfachheit/Klarheit	Eindeutigkeit	Prioritäten		führung	Machbarkeit
Top-Management Commitment	Führung	Klare Zielvorgaben		führung	Zielverfolgung
Klarheit der Aussage	Eindeutigkeit	Gesamthafte Betrachtung		maßnahmen	Weg zur Umsetzung
Zustimmung der Betroffenen	Realisierbarkeit	Kapitalmarkt Wirksamkeit		maßnahmen	Effizienzsteigerung
Fokussierung auf breakthroughs	Eindeutigkeit	Projektorganisation		führung	Geschäftsführung spielt aktive Rolle
Umsetzung	Realisierbarkeit	Kontrolle		führung	
Konkrete Maßnahmen	Eindeutigkeit	klares Budget		maßnahmen	klare Verantwortlichkeit
klare Botschaften	Kommunikation	messbare Ziele		maßnahmen	transparent
klare Botschaften	Kommunikation	messbare Ziele		maßnahmen	transparent
Klare Formulierung	Kommunikation	Durchgängige Kommunikation		kommunikation	Nachhaltigkeit
Kommunikation	Kommunikation	Konsistenz		führung	Meilensteine
Mitarbeitermotivation	Führung	Realisierbarkeit		maßnahmen	Innovation
Durchgängigkeit	Eindeutigkeit	Verknüpfung zwischen Strategie und operatives Handeln		maßnahmen	
Routinemäßige jährliche Auseinandersetzung mit Gesamt- und Bereichs-Verantwortlichkeit	Verantwortlichkeit	Bezugnahme auf den strategischen Rahmen bei der Vereinbarung operativer Maßnahmen			Definition strategischer Projekte und Controlling ihrer Umsetzung
Kommunikation	Kommunikation	Anreize	Anreize		Leadership
Shareholder Value	Sonstiges	Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheit	sonstiges	Mitarbeiterzufriedenheit
klare Führungs- und Entscheidungsfaktoren	Führung	Identifizierte Wertschöpfungspotentiale/Erfolgsfaktoren	Identifizierte Wertschöpfungspotentiale/Erfolgsfaktoren	maßnahmen	Zielsystem
Stimmigkeit/Plausibilität	Eindeutigkeit	Umsetzungswille (übergreifend)	Umsetzungswille (übergreifend)	führung	Ressourcen
Klarheit	Eindeutigkeit	Umsetzung großer Ziele in verständliche Unterziele der Einzelbereiche	Umsetzung großer Ziele in verständliche Unterziele der Einzelbereiche	verantwortlichkeit	Kommunikation
Integration bei Erarbeitung	Führung	Kontrolle bei Umstellung	Kontrolle bei Umstellung	führung	Gesprächsverfolgung
Klare Formulierung	Eindeutigkeit	Mitarbeiteridentifikation		verantwortlichkeit	Führungsverhalten
Top-Down Prozess	Führung				
Anreizsysteme	Anreize	Strategisches Controlling		maßnahmen	Strategie-Dialoge
Objektive Überprüfbarkeit	Führung	Identifikation		führung	
Realisierbarkeit	Realisierbarkeit				
Umsetzungskompetenz	Verantwortlichkeit				
Fähigkeit des Managements	Führung	Commitment des Managements		führung	Konsequenz des Managements
Kundenzufriedenheit/Akzeptanz	Milestones	Steigerung des Ergebnisses		sonstiges	Steigerung des Umsatz
Top-Management Commitment	Führung	Transparenz und Einfachheit		führung	Systematisches Nachhalten
Klare Ausrichtung auf Unternehmensziele	Eindeutigkeit	Klare Entwicklung der Strategie auf Ziele		maßnahmen	Nachhaltigkeit / Umsetzung der Strategie

_4b1other	_4b2other	_4b3other	_4c1a	_4c1b	_4c1c	_4c2a	_4c2b	_4c2c	_4c3a	_4c3b	_4c3c	_4c4a	_4c4b	_4c4c	_4c5a	_4c5b	_4c5_4d	_4e1	_4e2	_4e3	_4e4	_4e5	_4fother
regelmäßige Strategieworkshops			---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	1 die Organisation
Strategisches Controlling			1	---	---	1	---	---	1	---	---	1	---	---	---	---	---	1	1	1	1	1	2
BSC	Leistungs- und Entwicklungsgespräche	Strategie-Workshops	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	---	---	1	1	2	1	1	1
Integrierter Planungs- und Steuerungsprozess	Meilenstein-/Maßnahmen Tracking	Incentivierung	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	1	2	---	---	---	1	1	3	1	1	3
Erstellen eines Umsetzungsplans	strategisches Controlling	regelm. Berichterstattung	2	2	2	---	---	---	2	3	2	2	3	3	---	---	---	1	1	1	2	2	3
Zielgespräche mit Führungskräften	Einführung eines Tracking-tools		1	2	---	2	---	---	2	2	---	1	3	---	---	---	---	1	1	2	1	2	3
Führungsinformation	Implementierung in Zielvereinbarung	dauernde Kommunikation	1	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	3	---	---	---	1	1	2	1	2	2
Strategie-Umsetzungsworkshops	Kundenumfragen	Mitarbeiterumfragen	1	2	2	2	3	2	3	2	2	1	3	3	---	---	---	0	1	2	1	1	2
			---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	1	2	3	2	1	2
Zielvereinbarungsgespräche	Incentives	Controlling	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	---	---	---	1	1	2	2	2	2
			---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	1	1	2	1	1	1
			---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	1	2	1	2	2	2
Projekt/Team	EDV		2	2	---	2	2	---	2	2	---	2	1	---	---	---	---	1	3	1	2	3	1
Kontrolle über Milestones	jährliches Strategiegespräch	Kennzahlen/Reporting	4	2	1	3	1	1	1	3	3	3	2	1	---	---	---	1	1	3	1	2	3
klare Vorgaben	klare Verantwortung	Monitoring	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	1	1	1	1	3
Project Review	Controlling		1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	---	---	---	1	1	1	1	1	2
Reorganisation/Strategische Projekte	Aufbau von Führungskompetenz	Gestaltung der Anreizsysteme	3	3	2	2	3	3	4	1	2	3	3	2	---	---	---	1	2	1	1	2	2
Meilensteine	1 1 2 1		1	1	2	1												1	1	1	2	1	2
Ableiten von Teilstrategien & operativen Maßnahmen	Monitoring der Strategien	Ableiten einer Kommunikationsstrategie	2	3	3	3	2	3	1	2	2	2	2	3	---	---	---	1	1	2	1	1	2
Zielvereinbarungen	Maßnahmen	Monitoring BSC	3	1	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	---	---	---	1	1	1	1	1	1
Kommunikation	Anreize	Kennzahlen	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	4	---	---	---	1	2	2	1	2	3
Strategische und operative Planung	Milestoneverfolgung	Ergebnisse Wertsteigerung	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	1	1	1	1	2	2
Kommunikation	Messbarkeit	Kontrolle	1	1	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	---	---	---	1	2	3	1	1	3
Einbeziehung der Betroffenen in Projektphase und Erarbeitung	Umweltanalysen/Befragungen z.B. von Analysten		2	2	---	5	1	---	4	2	---	4	2	---	---	---	---	1	4	1	2	1	
Controlling			2	---	---	2	---	---	3	---	---	5	---	---	---	---	---	1	1	2	1	3	2
Workshops mit Geschäftsführung	Reviews mit Geschäftsführung	Jährliche Zielvereinbarung	1	1	1	3	2	1	1	1	3	2	2	1	---	---	---	1	1	2	1	2	1
			---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Erfolgsorientierte Vergütung	Umsetzungscontrolling	Commitment der Führungskräfte & Umfragen	4	5	5	3	1	5	2	1	5	4	5	5	---	---	---	1	1	2	1	3	4
Umfragendurch externe Institute	Zielüberprüfung	Umfragen	2	1	2	3	1	3	2	1	2	3	2	3	---	---	---	1	2	1	1	1	2
Umfragendurch externe Institute	Zielüberprüfung	Umfragen	2	1	2	3	1	3	2	1	2	3	2	3	---	---	---	1	2	1	1	1	3
Balanced Scorecard	Zielvereinbarungssystem	Kommunikationskonzept	3	2	2	4	2	3	2	1	3	3	3	2	---	---	---	1	2	2	1	1	2
			---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Reviews	KPIs		1	3	---	1	1	---	1	2	---	1	2	---	---	---	---	1	1	2	1	1	1
regelmäßige Überprüfung	Strategiemeetings	Teilergebnisse	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	---	---	---	1	1	2	2	3	3
Portfolio	BSC		---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	1	1	3	1	2	3
			---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
allgemeine Performance Messung (ROCE, Marktanteilsentwicklung)	jährliche Strategierevision	strat. Projektcontrolling anhand def	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	---	---	---	1	1	3	2	3	2
			---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Anreizsystem	Plan-Ist-Vergleich	Meilensteine	1	1	1	2	1	1	2	1	1	3	1	1	---	---	---	1	1	1	1	1	1
			---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Geschäftsordnung, int. Regeln	Zielvereinbarung	Erfolgskontrollen	1	2	1	1	1	3	1	2	3	1	3	1	---	---	---	1	2	1	1	1	1
Planung/Szenarioanalyse	Frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter	Planung/Abstimmung	2	2	3	3	1	3	2	1	2	3	4	3	---	---	---	1	1	1	1	3	3
Schriftliche Dokumentation	Diskussion mit Führungskräften & von diesen mit ihren Mit	Zielvereinbarungen	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	---	---	---	1	1	2	1	1	2
Zielvereinbarungen	Führungsdialo	Workshops	1	2	2	2	3	2	1	3	3	2	3	3	---	---	---	1	2	2	1	2	2
			---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Leitbild-Workshop	Unternehmensplanung	Führungsseminare	1	3	1	1	3	1	2	3	3	3	3	3	---	---	---	1	2	2	1	2	1
BSC	Meilensteine/Zielvereinbarung	Anreizsysteme	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	---	---	---	1	1	2	1	1	1
3/1-Jahresplanung	BSC (ab 2006)		2	2	---	3	2	---	4	3	---	3	3	---	---	---	---	1	1	2	2	1	2
Strategisches Controlling	Härtegrad-Logik	KPIs/Operatives Controlling	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	---	---	---	1	1	2	2	2	3
Planung/Budget	Zielvereinbarung		1	2	---	2	3	---	3	2	---	---	---	---	---	---	---	1	2	1	2	1	2
Zielvereinbarungen	Reporting		1	2	---	1	2	---	3	2	---	1	2	---	---	---	---	1	1	2	1	1	2
Maßnahmencontrolling			3	---	---	4	---	---	3	---	---	3	---	---	---	---	---	1	1	2	2	3	2
Controlling-Gespräche	Jour-Fixes bei Sonderthemen	laufendes Tagesgeschäft	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	---	---	---	1	1	1	1	1	1
FeedBack-Gespräche	Milestonepräsentationen		1	1	---	2	2	---	1	1	---	1	1	---	---	---	---	1	2	4	3	2	3
Top-Management Kommunikation/Veranstaltungen	Balanced Scorecard	Top-Down + Bottom-Up Planungspr	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2	1	3	---	---	---	1	2	2	1	2	2
Strategiemeetings	BSC	Zielvereinbarungen	2	2	2	2	3	3	2	4	3	2	3	2	---	---	---	1	1	3	1	2	2

_6a	_6b1other	_6b2other	_6b3other	_6b4other	_6c
1					3
3	Portfolioanalyse	Szenarien	Trendanalyse	ValueBasedManagement	2
1	BSC	SixSigma			3
2	Portfoliomangement	Ressourcenallokation	Performancemanagement	Incentivierung	2
3	Portf.-Analyse				3
1	BSC	Treibermodelle			2
2					2
2					2
2					3
2					2
3					3
1	SHV	BSC			3
1	Portfolioanalyse	Trendanalyse	Szenariotechniken		1
2					2
2	Valuebasedmanagement				3
2	Szenario	Benchmark	Lebenszyklus/Innovationsmanagement	Spieltheorie	1
	SV				3
2	Portfolioanalyse	Wettbewerbsanalyse	Potentialanalyse	strategischeKostenanalyse	1
3	SWOT	Benchmarking	Portfolioanalyse	SzenarioanalyseundRealoptionen	1
1					3
3					1
2	BSC				3
1	BSC	Szenarioanalyse	Kundensegmentierung/strategischeKundenanalyse		3
2					3
2					3
2	Wettbewerbsanalyse	Portfolioanalyse			3
2	Portfolioanalyse	Realoption	BSC		3
1					1
1	Führungs-undZielvereinbarungen	BSC			1
1					1
1					3
2					3
3	Szenarioplanung				2
2	Marktanalyse	Potentialanalyse	Risiko-Analyse	Portfolio-Analyse	3
1	SWOT	Benchmarking	BSC		0
					2
2	diewirheutenutzen	wirjagenkeinenModeerscheinungnach(alterWeininneuenSchäuchen)			
2	LifeCycleManagement	Portfolioanalyse			2
2	Trendanalyse				2
1					3
3					1
2					1
					3
1	SWOT	Portfolio	Ext.Benchmark	Int.Benchmark	3
2					2
2	Potentialanalyse	Szenarioanalyse	Sensitivitätsanalyse	Riskioanalyse	3
2					3
1					
3	Portfolio-Analyse	SWOT-Analyse	Benchmarking		2
2					3
2	KPI's	Zielvereinbarungen			2
2					2
2	Portfolioanalyse-/optimierung	SWOT	Benchmarking	Trend-Research	1
2	Marktanalysen	Wettbewerbsanalysen	Benchmarking		3
1	regelmäßigeKundensegmentierung	intensiveWettbewerberanalysen	transparenteKPI-Steuerung(BSC)		3
1	Wertschöpfungskette	TQMInstrumente	TrendAnalyse	SzenarioAnalyse,RoadMap	3

_6cother	_6d
	0
	0
	0
erschwert ggf. Tracking der Implementierung durch moving targets	0
Handhabung unklar	1
	0
Wir sind Pragmatiker und wollen uns nicht in einem Planungsinstrument üben, die kein wesentliches neues Erkenntnisse bringen. Wir sind mit unseren Planungstools zufr	0
	0
	1
	1
	0
	0
(wenn ich das richtig begriffen habe) Abkehr von starren Kalenderjahr-Schema, wesentlich bessere Aktualität der Abweichungsanalyse	0
Der Ansatz ist bekannt und wird in Teilen auch angewendet (z.B. Rollierender Forecast, relative Ziele und externer Bezug der Planung) Den im Ansatz geforderten Verzicht	0
Ggf. Alternative, aber hohe Umsetzungsrisiken/-unsicherheiten	1
	1
Entscheidungen können schneller getroffen werden Bei übergreifend funktionierenden Teams bringt BB Vorteile, damit kann auch der Kundennutzen erhöht werden	1
Steuerung über relative Ziele grundsätzlich sinnvoll Budgets sind zu unflexibel BB als Komplement zur Budgetierung, nicht als Substitut	1
	1
	0
	0
	0
	1
	0
	0
	0
Interessanter Ansatz	1
	0
Wir haben einen integrierten Rolling Forecast-, Planungs- und Target Setting-Prozess der die Markt- und Geschäftsbedürfnisse abdeckt.	1
	1
	1
ja und nein: ja: sofern BB als Flexibilisierung des Handelns (keins klavisches orientieren an Ausgaben budgets) zu verstehen ist (Arbeiten mit generellen Zielgrößen), leben	1
Derzeit Fokus auf Restrukturierung, Komplexität zu groß.	0
	1
	0
Effizienz, Straffung der Prozesse, Zeitersparnis	1
Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit erhöhen sich Erhöhung der eigenen verantwortlichen Handelns der Manager	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
Budget ist häufiger derzeit häufig die Grundlage der Incentivevereinbarungen Budget ist Grundlage der Ressourcen- und Finanzplanung	1
	0
	0
nicht geeignet für einen hochkomplexen diversifizierten Konzern	1
Ansatzpunkt für neue Überlegungen	0
	0
	0
	0

_6dother

St./Führung wird weiter verstanden: i. S. v. Motivation, Incentivierung, Mitarbeitergespräch bis hin zur Personalpolitik

Steuerung entspricht weitgehend Controlling, Führungsinstrumente stärken durch Managementboards und Personalabteilung geprägt.
Unter Führung wird Personalführung verstanden, ist somit ein Teilgebiet der Steuerung.

Steuerung: Marktorientiert und Ressourcenbezogen
Führung: Personal- und Organisationsbezogen
Finanzen / Anreizsysteme
Führung: Wie erreicht, dass innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen das Ziel mit der Ressource "Mitarbeiter" erreicht wird
Steuerung: Vorgaben stehen im Vordergrund
Führung: im Sinne von Führungsverhalten
Steuerung: im Sinne operativer Entscheidungen
Führung: mehr auf Personalausgelegt
Steuerung und Führung geschieht mit Hilfe von Steuerungs- und Führungsinstrumenten

Steuerung: i. d. R. Finanzziele
Führung: z. B. Change Management

Steuerung: eher Controlling-getrieben und operativ; Führung: originäre Managementaufgabe im Umgang mit den Mitarbeitern

Nicht akademisch, sondern aktuell. Aufgrund der kürzlichen Umorganisation mussten wir zw. Führungs- und Steuerungsgrößen trennen. Geführt bzw. incentiviert
Die Steuerung gibt die übergeordneten Ziele vor, die mit Führungsinstrumenten erreicht werden sollen.
Die Steuerungs- und Führungsinstrumente werden erstellt bzw. zur Verfügung gestellt. Auf Grund der Komplexität der Herausforderung werden diese nicht

Steuerung: lässt tauch Selbststeuerung zu (Regelkreis)
Führung: kommt von oben und ist ein Personalthema
vielleicht ist "Führung" eine funktionale Teilkomponente

Steuerung: stärkere auf Messung/KPI fokussiert
Führung: mehr auf Leadership bezogen

Steuerung: ergebnisorientiert (CF, Rendite)
Führung: kann, muß dies aber nicht zwingend beinhalten

Steuerung: zielt primär auf strategische und operative Geschäftsziele
Führung: zielt primär auf den Entwicklungsprozess der Mitarbeiter

Steuerung = Kennzahlen / betriebswirtschaftliches Konzept
Führung = Incentivierung

Indize	Branche	05.07.2002	05.07.2005	Veränderung abs.	Veränderung %	VGL mit		VGL mit
						Hauptindize	Branchenindex	
1	Chemie	46,26 €	55,49 €	9,23	20%	13%	53%	1
1	Chemie	31,25 €	27,58 €	-3,67	-12%	-19%	53%	3
1	Bank	32,74 €	22,00 €	-10,74	-33%	-40%	-1%	4
1	Bank	14,81 €	17,90 €	3,09	21%	13%	-1%	2
1	Automobi	17,39 €	59,60 €	42,21	243%	235%	-1%	3
1	Bank	70,10 €	65,25 €	-4,85	-7%	-14%	-1%	4
1	Finanzdie	43,98 €	66,25 €	22,27	51%	43%	53%	1
1	Transpor	10,21 €	13,66 €	3,45	34%	26%	26%	1
1	Transpor	13,20 €	19,25 €	6,05	46%	38%	26%	1
1	Telekomr	9,77 €	15,53 €	5,76	59%	52%	87%	1
1	Konsumg	63,75 €	69,01 €	5,26	8%	1%	4%	1
1	Technolo	15,50 €	7,73 €	-7,77	-50%	-58%	-19%	4
1	Chemie	52,00 €	55,75 €	3,75	7%	0%	53%	3
1	Versorge	39,41 €	54,55 €	15,14	38%	31%	52%	1
1	Software	89,49 €	144,00 €	54,51	61%	54%	64%	1
1	Industrie	59,00 €	60,81 €	1,81	3%	-4%	4%	4
1	Industrie	14,51 €	14,43 €	-0,08	-1%	-8%	4%	4
2	Bank	5,15 €	6,29 €	1,14	22%	-42%	-1%	4
2	Chemie	37,73 €	33,85 €	-3,88	-10%	-74%	53%	3
2	Bank	29,51 €	40,28 €	10,77	36%	-28%	-1%	4
2	Handel	21,80 €	30,38 €	8,58	39%	-25%	53%	3
2	Transpor	23,75 €	36,00 €	12,25	52%	-12%	26%	3
2	Industrie	40,71 €	25,05 €	-15,66	-38%	-103%	4%	3
2	Bau	18,55 €	29,30 €	10,75	58%	-6%	21%	3
2	Bank	13,59 €	22,70 €	9,11	67%	3%	-1%	2
2	Chemie	2,15 €	4,30 €	2,15	100%	36%	53%	1
2	Energie /	10,10 €	22,50 €	12,40	123%	59%	53%	1
3	Industrie	3,20 €	8,20 €	5,00	156%	94%	4%	1
3	Industrie	1,80 €	1,04 €	-0,76	-42%	-105%	4%	3
3	Konsumg	14,50 €	41,00 €	26,50	183%	120%	4%	1
3	Industrie	2,15 €	4,30 €	2,15	100%	38%	4%	1
3	Chemie	7,67 €	27,21 €	19,54	255%	192%	53%	1
3	Handel	57,69 €	73,08 €	15,39	27%	-36%	53%	3
3	Industrie	23,54 €	25,02 €	1,48	6%	-56%	4%	3
3	Industrie	10,80 €	18,08 €	7,28	67%	5%	4%	1
3	Industrie	6,40 €	14,67 €	8,27	129%	67%	4%	1
3	Industrie	40,51 €	89,00 €	48,49	120%	57%	4%	1
4	Technolo	10,65 €	12,19 €	1,54	14%	-41%	-19%	4
4	Technolo	14,60 €	5,45 €	-9,15	-63%	-118%	-19%	4
4	Software	7,50 €	8,44 €	0,94	13%	0%	64%	3
5	Industrie	2,87 €	14,20 €	11,33	395%	382%	4%	1
5	Software	5,50 €	12,10 €	6,60	120%	107%	64%	1
5	Pharma /	4,70 €	3,19 €	-1,51	-32%	-45%	28%	3
5	Pharma /	2,15 €	2,84 €	0,69	32%	19%	28%	1
5	Handel	23,98 €	32,20 €	8,22	34%	21%	53%	1
5	Medien	1,95 €	0,66 €	-1,29	-66%	-79%	62%	3
5	Technolo	9,20 €	5,39 €	-3,81	-41%	-54%	-19%	4
5	Software	1,50 €	2,04 €	0,54	36%	23%	64%	1
5	Chemie	16,10 €	18,70 €	2,60	16%	3%	53%	1
5	Industrie	3,35 €	8,50 €	5,15	154%	141%	4%	1
5	Pharma /	8,11 €	10,10 €	1,99	25%	12%	28%	1
5	Pharma /	4,30 €	4,81 €	0,51	12%	-1%	28%	3
5	Software	4,20 €	6,03 €	1,83	44%	31%	64%	1
5	Chemie	2,29 €	2,55 €	0,26	11%	-2%	53%	3
5	Medien	1,12 €	2,69 €	1,57	140%	127%	62%	1
5	Software	2,14 €	2,45 €	0,31	14%	2%	64%	1
5	Pharma /	4,74 €	3,28 €	-1,46	-31%	-44%	28%	3

DAX	4268,23	4584,44	316,21	7%
Mdax	3840,05	6300,69	2460,64	64%
SDAX	2340,89	3799,56	1458,67	62%
TECdax	351,53	546,78	195,25	56%
Prime Standard	361,79	408,38	46,59	13%
Automobil	382,03	379,98	-2,05	-1%
Banken	350,58	395,25	44,67	13%
Energie / Rohstoffe	497,87	809,28	311,41	63%
Bau	471,87	571,90	100,03	21%
Chemie	214,46	327,88	113,42	53%
Konsumgüter	295,59	226,66	-68,93	-23%
Finanzdienstleister	369,92	594,19	224,27	61%
Nahrungsmittel	259,51	304,96	45,45	18%
Industrie	1972,73	2061,07	88,34	4%
Versicherungsbranche	457,04	262,38	-194,66	-43%
Medien	113,09	183,20	70,11	62%
Pharma / Gesundheitsbranche	830,79	1065,52	234,73	28%
Handel	212,91	332,30	119,39	56%
Software	4761,76	7805,09	3043,33	64%
Technologie	325,11	262,52	-62,59	-19%
Telekommunikation	60,33	112,78	52,45	87%
Transport /Logistik	301,62	379,65	78,03	26%
Versorger	590,69	899,15	308,46	52%

Anhang III) Zu Kapitel 6:

A. Ergebnisse des Experiments

1. Mann-Whitney Test

Mann-Whitney Test												
p-Wert	Statistik für Test	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	Durchschnitt
1vs2	Exakte Signifikanz	0,310	1,000	0,222	0,222	0,421	0,421	0,222	0,151	0,222	0,690	0,421
1vs3	Exakte Signifikanz	0,690	0,421	0,095	0,008	0,008	0,222	0,095	0,421	0,095	0,222	0,032
1vs4	Exakte Signifikanz	0,177	0,662	0,126	0,126	0,177	0,662	0,792	0,931	0,662	0,030	0,429
2vs3	Exakte Signifikanz	0,310	0,151	0,548	0,032	0,151	1,000	0,421	0,841	0,690	0,690	0,841
2vs4	Exakte Signifikanz	0,052	0,429	0,429	0,537	0,329	0,537	0,931	0,082	0,177	0,082	0,329
3vs4	Exakte Signifikanz	0,792	0,537	0,931	0,177	0,931	0,792	0,429	0,177	0,030	0,009	0,177

2. Mittelwerte je Gruppe und je Szenario

(T1 = Fix; T2=Stairs; T3=Touch Down; T4=„Best Shot“)

Group	Treatment	r1	r2	r3	r4	r5	r6	r7	r8	r9	r10	average
1	1	135	148	145	109	121	154	144	151	140	115	136,2
2	1	120	77	78	85	115	73	90	65	0	75	77,8
3	1	102	87	66	55,5	55	65	45,5	55	103	65	69,9
4	1	134	160	110	145	102	111	100	78	100	95	113,5
5	1	95	92	38	60	130	135	145	155	155	150	115,5
1	2	105	108	120	142	144	159	161	171	177	185	147,2
2	2	88	79	77	94	95	100	120	145	103	55	95,6
3	2	50,5	80,6	95,2	83,5	60,7	60	70	75	60	50	68,55
4	2	130	154	150	151	146	158	165	170	181	190	159,5
5	2	120	138	145	153	150	168	160	173	183	197	159,5
1	3	80	120	110	170	145	130	182	128	125	125	131,5
2	3	170	155	185	155	155	160	182	148	168	145	162,3
3	3	115	140	135	145	160	144	116	175	165	168	146,3
4	3	155	150	123	160	159	118	173	149	156	160	150,3
5	3	125	140	125	165	132,5	135	102,5	85	110	70	119
1	4	160	130	145	160	175	175	180	155	135	40	145,5
2	4	135	153,8	165	159,3	192	148	175	124	125	30	140,71
3	4	155	148	161	137,5	146,5	148	141	120	56	61	127,4
4	4	100	85	40	75	60	55	60	31	32,2	23,7	56,19
5	4	124	140	100	95	105	60	40	55	75	55	84,9
6	4	135	130	150	162,5	153,5	156	125	98,5	109	100	131,95
#5	1	117	113	87	91	105	108	105	101	100	100	103
#5	2	99	112	117	125	119	129	135	147	141	135	126
#5	3	129	141	136	159	150	137	151	137	145	134	142
#6	4	135	131	127	132	139	124	120	97	89	52	114

3. Regressionsanalyse

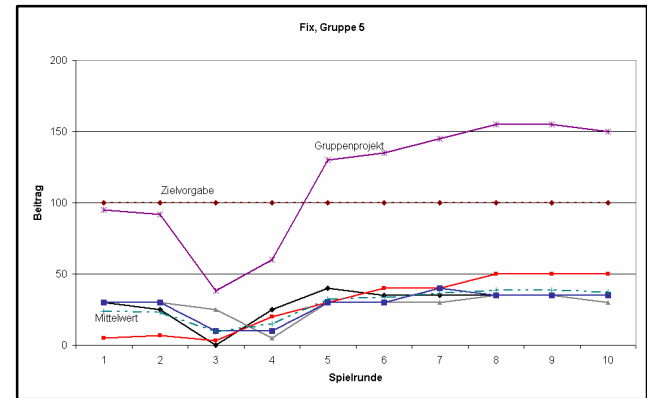
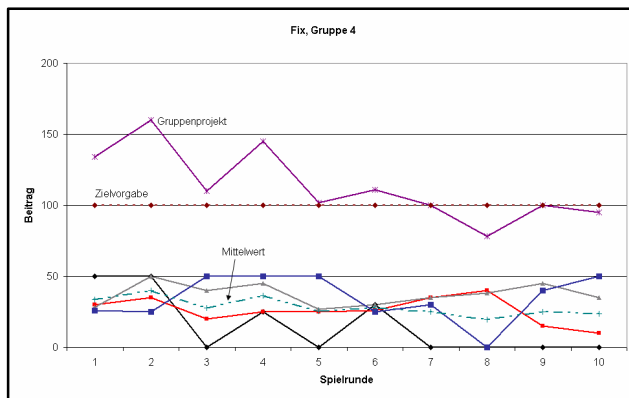
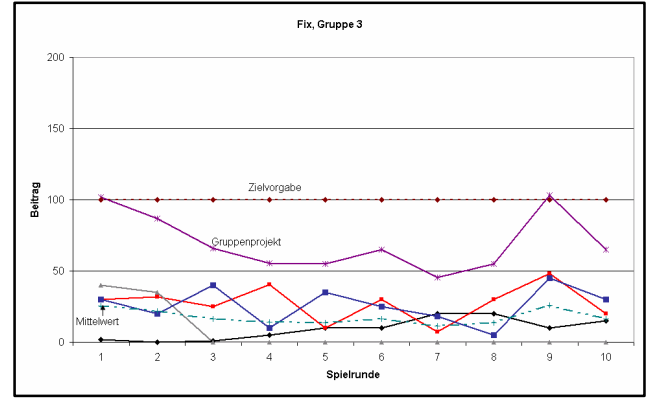
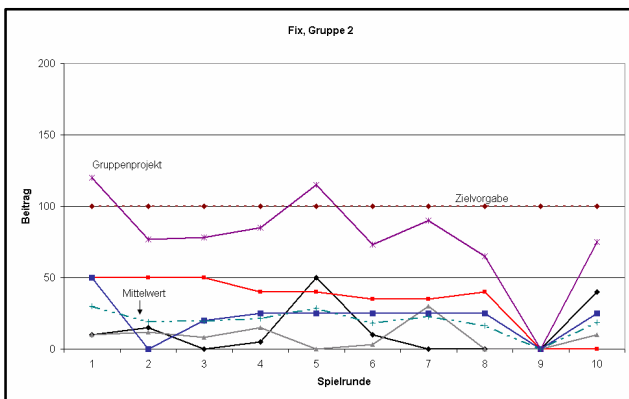
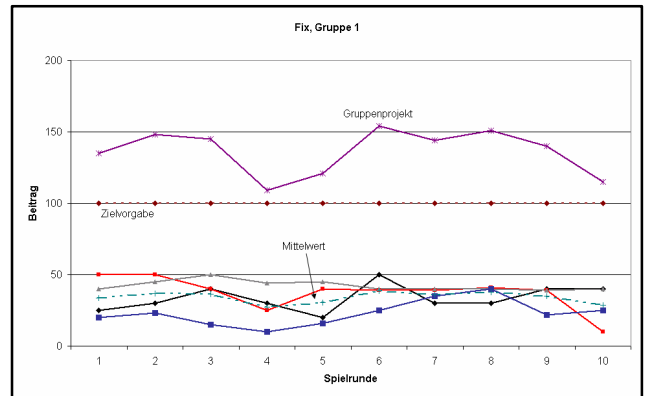
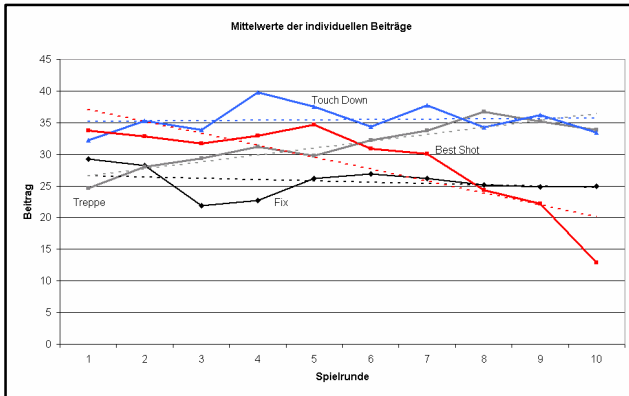
Kleinste Quadrate Regression				
Runde	T1	T2	T3	T4
1	117	99	129	135
2	113	112	141	131
3	87	117	136	127
4	91	125	159	132
5	105	119	150	139
6	108	129	137	124
7	105	135	151	120
8	101	147	137	97
9	100	141	145	89
10	100	135	134	52
Durchsc	102,58	126,07	141,88	114,441667

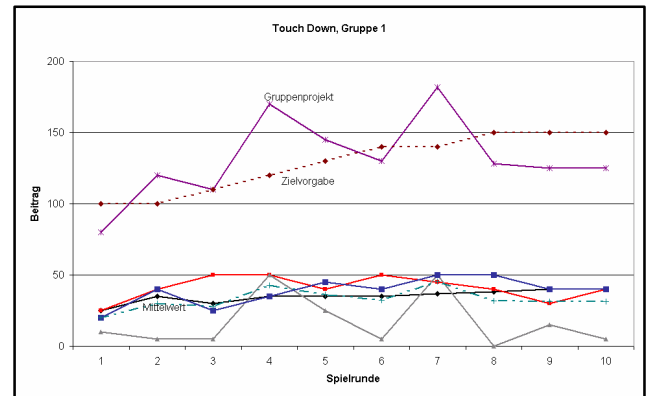
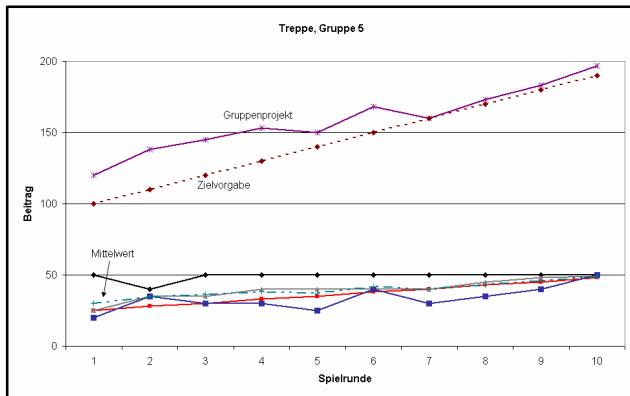
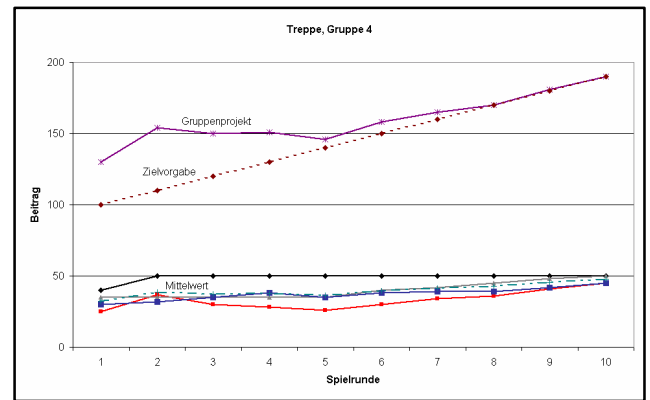
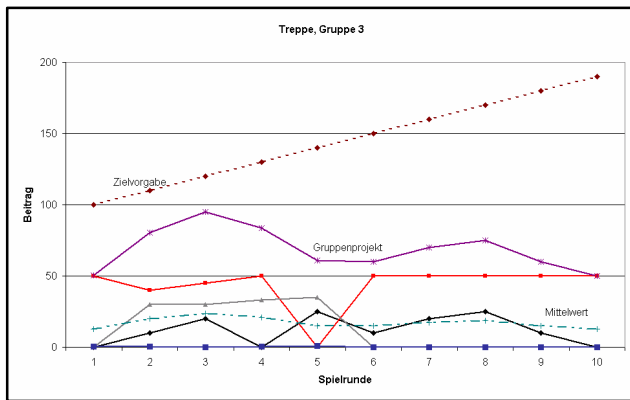
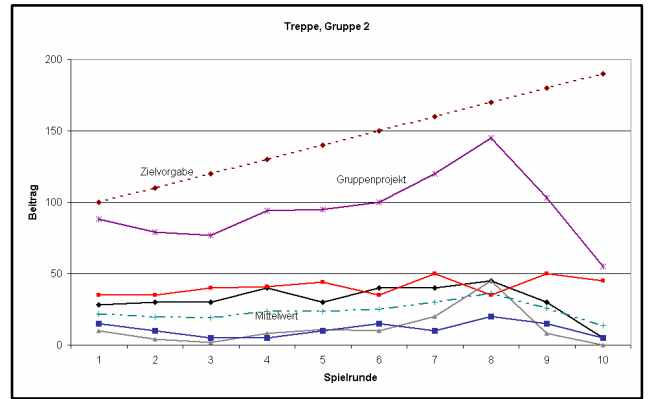
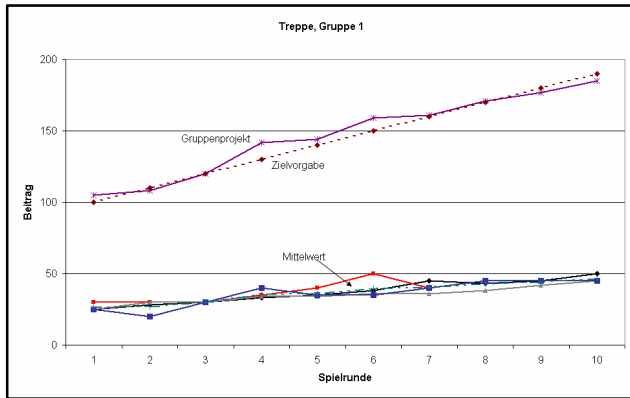
4. Individuelle Beiträge je Runde

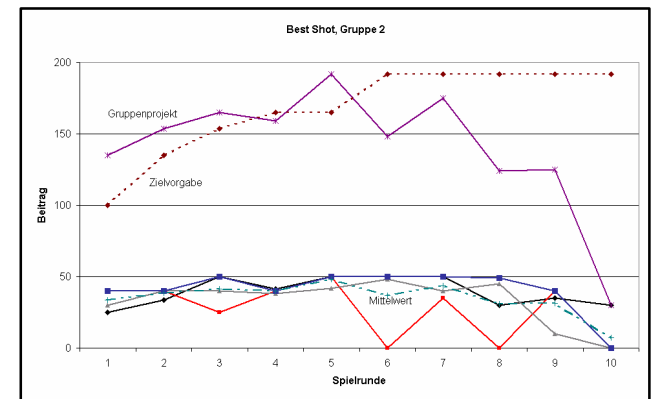
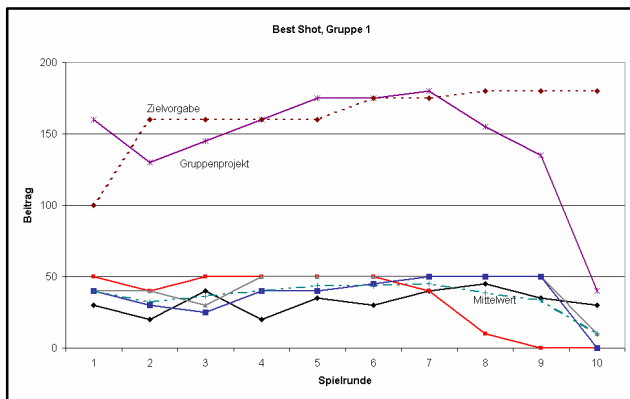
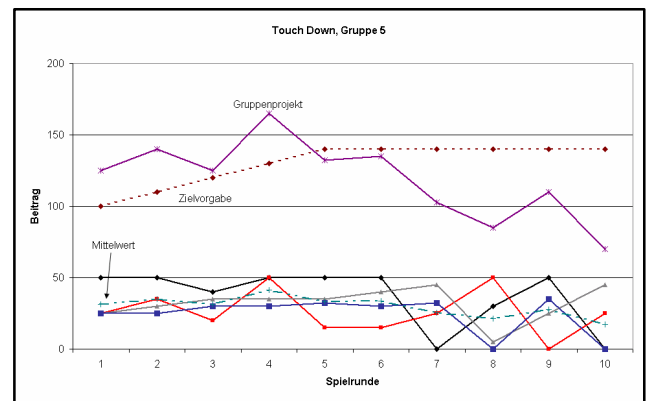
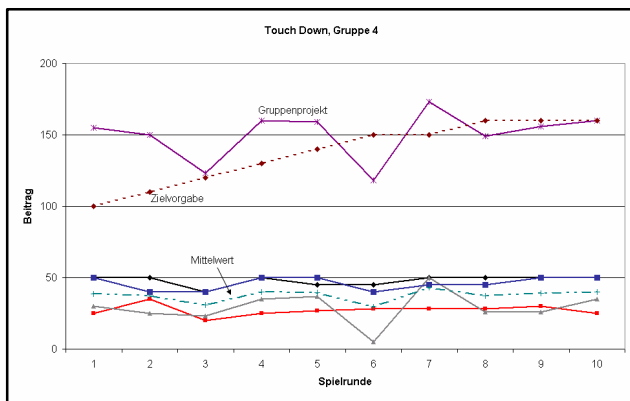
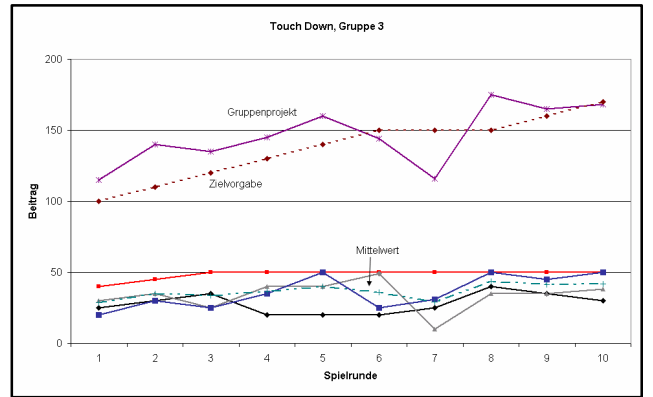
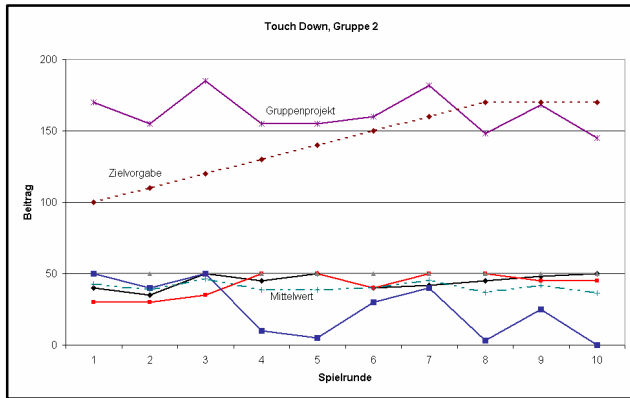
Group	Treatment	r1	r2	r3	r4	r5	r6	r7	r8	r9	r10
1	1	25	30	40	30	20	50	30	40	30	40
1	1	50	50	40	25	40	39	39	41	39	10
1	1	40	45	50	44	45	40	40	40	39	40
1	1	20	23	15	10	16	25	35	40	22	25
2	1	10	15	0	5	50	10	0	0	0	40
2	1	50	50	50	40	40	35	35	40	0	0
2	1	10	12	8	15	0	3	30	0	0	10
2	1	50	0	20	25	25	25	25	25	0	25
3	1	2	0	1	5	10	10	20	20	10	15
3	1	30	32	25	40,5	10	30	7,5	30	48	20
3	1	40	35	0	0	0	0	0	0	0	0
3	1	30	20	40	10	35	25	18	5	45	30
4	1	50	50	0	25	0	30	0	0	0	0
4	1	30	35	20	25	25	26	35	40	15	10
4	1	28	50	40	45	27	30	35	38	45	35
4	1	26	25	50	50	50	25	30	0	40	50
5	1	30	25	0	25	40	35	35	35	35	35
5	1	5	7	3	20	30	40	40	50	50	50
5	1	30	30	25	5	30	30	30	35	35	30
5	1	30	30	10	10	30	30	40	35	35	35
1	2	25	28	30	33	35	38	45	43	45	50
1	2	30	30	30	35	40	50	40	45	45	45
1	2	25	30	30	34	34	36	36	38	42	45
1	2	25	20	30	40	35	35	40	45	45	45
2	2	28	30	30	40	30	40	40	45	30	5
2	2	35	35	40	41	44	35	50	35	50	45
2	2	10	4	2	8	11	10	20	45	8	0
2	2	15	10	5	5	10	15	10	20	15	5
3	2	0	10	20	0	25	10	20	25	10	0
3	2	50	40	45	50	0	50	50	50	50	50
3	2	0	30	30	33	35	0	0	0	0	0
3	2	0,5	0,6	0,2	0,5	0,7	0	0	0	0	0
4	2	40	50	50	50	50	50	50	50	50	50
4	2	25	37	30	28	26	30	34	36	41	45
4	2	35	35	35	35	35	40	42	45	48	50
4	2	30	32	35	38	35	38	39	39	42	45
5	2	50	40	50	50	50	50	50	50	50	50
5	2	25	28	30	33	35	38	40	43	45	48
5	2	25	35	35	40	40	40	40	45	48	49
5	2	20	35	30	30	25	40	30	35	40	50

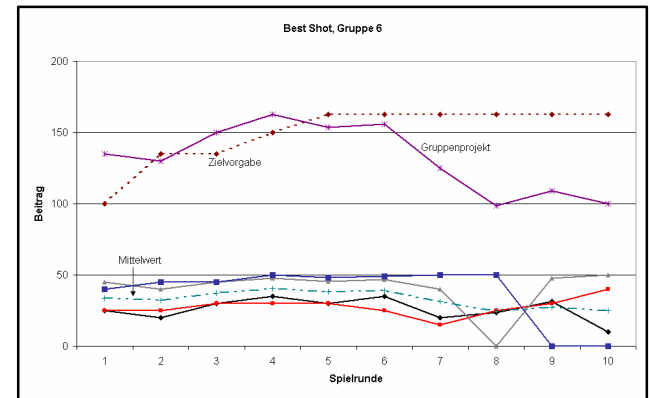
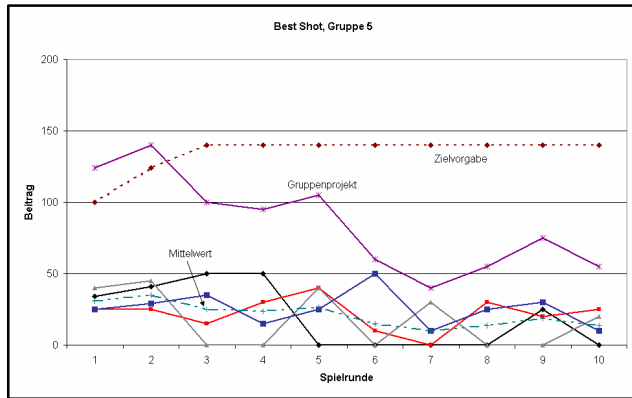
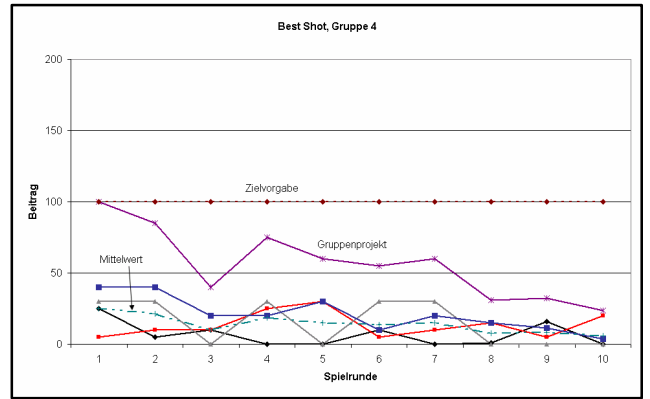
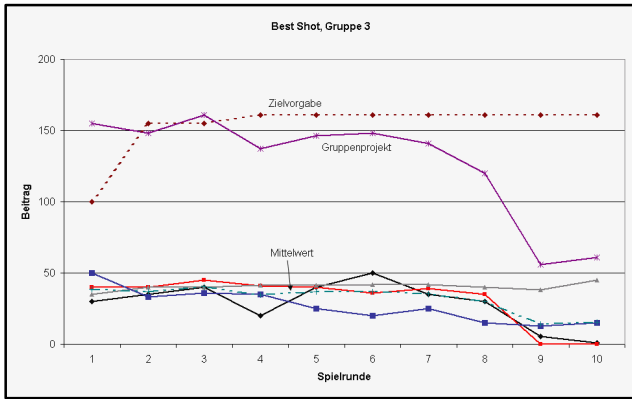
Group	Treatment	r1	r2	r3	r4	r5	r6	r7	r8	r9	r10
1	3	25	35	30	35	35	35	37	38	40	40
1	3	25	40	50	50	40	50	45	40	30	40
1	3	10	5	5	50	25	5	50	0	15	5
1	3	20	40	25	35	45	40	50	50	40	40
2	3	40	35	50	45	50	40	42	45	48	50
2	3	30	30	35	50	50	40	50	50	45	45
2	3	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
2	3	50	40	50	10	5	30	40	3	25	0
3	3	25	30	35	20	20	20	25	40	35	30
3	3	40	45	50	50	50	50	50	50	50	50
3	3	30	35	25	40	40	49	10	35	35	38
3	3	20	30	25	35	50	25	31	50	45	50
4	3	50	50	40	50	45	45	50	50	50	50
4	3	25	35	20	25	27	28	28	28	30	25
4	3	30	25	23	35	37	5	50	26	26	35
4	3	50	40	40	50	50	40	45	45	50	50
5	3	50	50	40	50	50	50	0	30	50	0
5	3	25	35	20	50	15	15	25	50	0	25
5	3	25	30	35	35	35	40	45	5	25	45
5	3	25	25	30	30	32,5	30	32,5	0	35	0
1	4	30	20	40	20	35	30	40	45	35	30
1	4	50	40	50	50	50	50	40	10	0	0
1	4	40	40	30	50	50	50	50	50	50	10
1	4	40	30	25	40	40	45	50	50	50	0
2	4	25	33,8	50	41,3	50	50	50	30	35	30
2	4	40	40	25	40	50	0	35	0	40	0
2	4	30	40	40	38	42	48	40	45	10	0
2	4	40	40	50	40	50	50	50	49	40	0
3	4	30	35	40	20	40	50	35	30	5,5	1
3	4	40	40	45	41	40	36	39	35	0	0
3	4	35	40	40	41,5	41,5	42	42	40	38	45
3	4	50	33	36	35	25	20	25	15	12,5	15
4	4	25	5	10	0	0	10	0	1	16	0
4	4	5	10	10	25	30	5	10	15	5	20
4	4	30	30	0	30	0	30	30	0	0	0
4	4	40	40	20	20	30	10	20	15	11,2	3,7
5	4	34	41	50	50	0	0	0	0	25	0
5	4	25	25	15	30	40	10	0	30	20	25
5	4	40	45	0	0	40	0	30	0	0	20
5	4	25	29	35	15	25	50	10	25	30	10
6	4	25	20	30	35	30	35	20	23,5	31,5	10
6	4	25	25	30	30	30	25	15	25	30	40
6	4	45	40	45	47,5	45,5	47	40	0	47,5	50
6	4	40	45	45	50	48	49	50	50	0	0

III. B. Graphiken









Anhang III. C. Spielregeln

a) Szenario 1 „Fix“

Instruktionen

Willkommen zum Experiment. Bitte schalten Sie jetzt Ihr Mobiltelefon aus! Bitte beachten Sie die folgende Anleitung und melden Sie per Handzeichen, wenn Sie etwas nicht vollständig verstanden haben. Während des gesamten Experiments bitten wir Sie, in keiner Weise mit den anderen Teilnehmern Kontakt aufzunehmen. Wenn Sie es trotzdem tun, müssen Sie das Experiment verlassen und verlieren jeden Anspruch auf Bezahlung. Das Experiment dient der individuellen Verhaltensforschung: Daher ist es wichtig, dass Sie Ihre Entscheidungen selbsttätig treffen.

Im Experiment werden Sie 10 Runden lang mit denselben 3 Teilnehmern in einer Vierergruppe Entscheidungen treffen. Die Identität der Gruppenmitglieder wird zu Beginn des Experiments zufällig ausgelost, und Ihnen nicht mitgeteilt.

In jeder Runde werden Sie (genauso wie die anderen Teilnehmer) eine Ausstattung von 50 Eurocent erhalten und Sie müssen entscheiden, wie viel Sie zu einem Gruppenprojekt beitragen. Die Beiträge aller Teilnehmer müssen immer zwischen 0 und 50 Eurocent liegen. Die Differenz aus ihrer Ausstattung und dem Beitrag zum Gruppenprojekt tragen Sie zu einem Individualprojekt bei. Jeder Cent, den Sie zum Gruppenprojekt beitragen, führt zu einer Auszahlung an alle Gruppenmitglieder. Ihr Beitrag zum Individualprojekt führt dagegen nur zu einer Auszahlung an Sie.

Sie erhalten Ihren Beitrag zum Individualprojekt im Verhältnis 1:1 ausbezahlt. Die Summe aller Beiträge der Gruppenmitglieder zum Gruppenprojekt führt zu einer Auszahlung im Verhältnis 2:1. Das heißt, Sie (genauso wie die anderen Gruppenmitglieder) erhalten in jeder Runde eine Gutschrift über die Hälfte aller Beiträge zum Gruppenprojekt.

Wenn das Gruppenprojekt ein vorgegebenes Ziel erreicht oder überschreitet erhält jedes Gruppenmitglied zusätzlich eine Gutschrift über weitere 10% des Gruppenprojekts als Bonuszahlung. **Die Zielvorgabe ist in jeder Runde auf 100 Eurocent festgelegt.**

Alle Ihre Entscheidungen treffen Sie anonym am Computer. In jedem Moment erhalten Sie in der Fußleiste des Bildschirms Anweisungen darüber, was als nächstes zu tun ist. [Zielvorgaben-Szenarien: In der Mitte des Bildschirms wird Ihnen die Zielvorgabe in jeder Runde mitgeteilt.] Nach jeder Runde erhalten Sie Informationen über die Summe der Beiträge zum Gruppenprojekt, und über Ihre Gutschriften in der Runde. Diese Informationen sind für die jeweilige Runde und alle vorangehenden Runden in einer Tabelle dargestellt. Diese Tabelle steht Ihnen im Experiment immer zur Verfügung.

Am Ende des Experiments wird Ihnen die Summe Ihrer Gutschriften mitgeteilt. Wenn Sie pünktlich zum Experiment gekommen sind, addieren Sie bitte 3 Euro zu dieser Summe und tragen Sie den Betrag in Ihre Quittung ein. Vergessen Sie bitte nicht Ihren Namen in Block-

buchstaben auf die Quittung zu schreiben und zu unterschreiben. Gegen Quittung wird Ihnen das Geld an Ihrem Platz bar ausgezahlt.

b) Spielregeln Szenario „Stairs“, „Touch Down“ und „Best Shot“

Diese unterscheiden sich von den o.a. Spielregeln nur im letzten Satz des 5. Absatz (in den Spielregeln oben **fett markiert**) , wie folgt:

„Stairs“:

(...)

Die Zielvorgabe ist in der ersten Runde auf 100 Eurocent festgelegt. Das Ziel wird in jeder Runde um 10 Eurocent erhöht: In der zweiten Runde ist das Ziel 110 Eurocent, usw. und in der zehnten Runde auf 190 Eurocent.

(...)

„Touch Down“:

(...)

Die Zielvorgabe ist in der ersten Runde auf 100 Eurocent festgelegt. Das Ziel wird jedes Mal, wenn es erreicht wird, um 10 Eurocent erhöht. Wenn das Ziel nicht erreicht wird, bleibt es unverändert.

(...)

„Best Shot“:

(...)

Diese Zielvorgabe ist in der ersten Runde auf 100 Eurocent festgelegt. Das Ziel wird jedes Mal, wenn es erreicht wird, um den Betrag erhöht, um den es überschritten wurde. Wenn das Ziel nicht erreicht wird, bleibt es unverändert.

(...)

Literaturverzeichnis

Albach, Horst (1989): Organisation, Wiesbaden.

Albrecht, Frank (1993): Strategisches Management der Unternehmensressource Wissen. Frankfurt a.M. (=Europäische Hochschulschriften Bd. 1367).

Alchian, Armen/Demsetz, Harold (1972): „Production, Information Cost, and Economic Organization”, in: American Economic Review, vol. 62, 1972, pp. 777-795.

Andreoni, James (1995): „Cooperation in Public-Goods Experiments: Kindness or Confusion?”, in: The American Economic Review, 85, Issue 4, 1995, S. 891-904.

Andrews, Kenneth R. (1987): The Concept of Corporate Strategy, 3. Aufl., Homewood.

Ansoff, Igor H. (1965): Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, New York.

Ansoff, Igor H. (1976): From Strategic Planning to Strategic Management, New York.

Ansoff, Igor H. (1979): Strategic Management, London.

Ansoff, Igor H. (1980): „Strategic Issues Management”, in: Strategic Management Journal, Vol. 1, No. 2, 1980, S. 131-148.

Atteslander, Peter (2000): Methoden der empirischen Sozialforschung, 9. Aufl., Berlin

Aulbur, Wilbur G./Kannan, Gopika (2004): „Intellectual Capital: Measurement effectiveness”, in: Journal of Intellectual Capital, Vol. 5., No. 3/2004, 389-413.

Auswärtiges Amt, Pressemitteilung vom 24.6.2005 zum Spendenaufkommen privater deutscher Spender für die Opfer des Tsunami.

Backes-Gellner, Uschi/Lazear, Edward/Wolff, Birgitta (2001): Personalökonomik: Fortgeschrittene Anwendungen für das Management, Stuttgart.

Bagnoli, Mark/McKee, Michael (1991): „Voluntary Contribution Games: Efficient Private Provision of Public Goods”, in: Economic Inquiry, 29, 1991, S. 351-366.

Bea, Franz X./Haas, Jürgen (2001): Strategisches Management, 3. Aufl., Stuttgart.

Becker, Gary (1992): Economic Way of Looking at Life, Nobel Lecture, 9. Dezember 1992.

Berninghaus, Siegfried/Ehrhard, Karl-Martin (2002): Strategische Spiele, Berlin.

Beyond Budgeting Round Table (2004): White Paper, Lymington.

Bleicher, Knut (2001): Das Konzept integriertes Management, 6. Aufl., Wiesbaden.

Bontis, Nick (1986): „There`s a Price on your Head: Managing Intellectual Capital Strategically“, in: Business Quarterly, Summer 1996, S. 40-47.

Bontis, Nick (2000): Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital, Hamilton.

Brauchlin, Emil (1984): „Schaffen auch Sie sich ein Unternehmungsleitbild“ in: Managementzeitschrift 53, 7-8/1984, S.313-317.

Breene, Tim/Nunes, Paul (2005): Harvard Business Manager, 11/2005,

Brennan, Geoffrey/Buchanan, James (1980): The Power to Tax. Analytical Foundations of Fiscal Constitution, Cambridge u.a.

Brenner, Markus/Leyk, Jörg (2004): „Rollierende Forecast und rollierende Planung“, in: Horváth & Partners (Hrsg.): Beyond Budgeting umsetzen, Stuttgart, S. 110-122.

Brooking, Annie (1996): Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millenium Enterprise, New York.

Brunner, Jürgen (1999): Value-Based Performance Management. Wertsteigernde Unternehmensführung: Strategien – Instrumente – Praxisbeispiele, Wiesbaden.

Bühner, Markus (2004): Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion, München.

Bühner, Rolf (1999): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, München.

Bullinger, Hans-Jörg/Wörner, Kai/Prieto, Juan (1997): Wissensmanagement heute –Daten, Fakten, Trends, Ergebnisse einer Unternehmensstudie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation in Zusammenarbeit mit dem Manager Magazin, Stuttgart.

Bunce, Peter/Fraser, Robin/Hope, Jeremy (2003): „Beyond Budgeting – The Barrier Breakers“, in: Horvath, Peter (Hrsg.) (2003): Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart, S.55-73.

Burmann, Christoph/Meffert, Heribert (2003): „Strategische Flexibilität und Strategieveränderungen als Determinanten des Unternehmenswertes“, in: *Ringlstetter, Max J./Henzler, Herbert A./Mirow, Michael* (2003): Perspektiven der strategischen Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 131-167.

Butonwood Group, LLP (2004): „What Exactly is a Best Practice?“, Stanford, January 2004.

Chandler jr., Alfred D. (1962): Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Cambridge/London.

Chen, Ming-Chin/Cheng, Shu-Ju/Hwang, Yuhchang.: „Empirical Investigation of the Relationship between Intellectual Capital und Firms' Market Value and Financial Performance“, in: Journal of Intellectual Capital, Vol. 6, no. 2 (February 2005), pp. 159-176.

Clausewitz, Carl von (1952): Vom Kriege, 16. Aufl., Bonn.

Coenenberg, Adolf G. (2004): Kostenrechnung und Kostenanalyse, 3. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart.

Coase, Ronald (1937): The Nature of the Firm, London.

Collins, James/Porras, James (1994): Built to Last, Successful Habits of Visionary Companies, New York.

Croson, Rache/Marks, Melanie (1999): „The Effect of incomplete Information in a Threshold Public Goods Experiment“, in: Public Choice, 99, 103-118.

Dannenberg, Marius/Barthel, Sascha (2002): Effiziente Marktforschung, Bonn.

Deci, Edward L. (1975): Intrinsic Motivation, New York.

Drucker, Peter.(1993): Die postkapitalistische Gesellschaft, Düsseldorf.

Duden. Das große Fremdwörterbuch, Mannheim 2003.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989): „Agency Theory: An Assessment and Review“, in: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 1, 1989, S. 57-74.

Edvinsson, Leif/Brünig, Gisela (2000): Aktivposten Wissenskapital: Unsichtbare Werte sichtbar machen, Wiesbaden.

Edvinsson, Leif/Malone, Michael (1997): Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower, New York.

Fehr, Ernst/Schmidt, Klaus M. (1999), „A Theory of Fairness, Competition and Co-operation“, in: Quarterly Journal of Economics 114, 817-868.

Fehr, Ernst/Kirchsteiger, Georg/Riedl, Arno (1993): „Does Fairness prevent Market Clearing? An Experimental Investigation“, in: Quarterly Journal of Economics 108 (2), S. 437-460.

Fink, Dietmar (2000): Management Consulting, München.

Fischbacher, Urs (1999): z-Tree - Zurich Toolbox for Readymade Economic Experiments - Experimenter's Manual, Working Paper Nr. 21, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.

Fletcher, Harold D./Brannigan Smith, Darlene (2004): „Managing for Value: Developing a Performance Measurement System Integrating Economic Value Added and the Balanced Scorecard“, in: Journal of Business Strategies, Vol. 21, No.1. 2004, 1-18.

Frese, Erich (1988): Grundlagen der Organisation, Wiesbaden.

Frick, Iris (2000): „Balanced Scorecard revolutioniert das altbekannte Kennzahlensystem“, in: Industrieanzeiger, 45/2000, 22-25.

Friedag, Herwig R./Schmidt, Walter (2002): Balanced Scorecard: Mehr als ein Kennzahlensystem, Freiburg i.Br.

Galbraith, John Kenneth (1995): Die Geschichte der Wirtschaft im 20. Jahrhundert, Hamburg.

Gibb, Cecil A. (Ed.) (1969): Leadership. Selected Readings. Harmondsworth.

Greiner, Oliver (2004): Strategiegerechte Budgetierung, München.

Grönstedt, Lars O. (2002): „The Group Chief Executive`s Comments“, in: Svenska Handelsbanken Annual Report 2001, Stockholm.

Gulick, Luther H. (1937): „Notes on the theory of organizations“, in Gulick, Luther H./Urwick, Lyndall F. (Eds.) (1937): Papers on the Science of Administration, New York, chapter 1, pp. 1-46.

Hahn, Dietger (1999): „Strategische Kontrolle“, in: Hahn, Dietger/Taylor, Bernard (Hrsg.) (1999): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 8. aktual. Aufl., Heidelberg

- Hahn, Dietger* (1989): „Unternehmensanalyse“, in: Szyperski, Norbert (Hrsg.) (1989): WHPlan, Stuttgart, Sp. 2074-2088.
- Hammann, Peter/Erichson, Bernd* (2000): Marktforschung, 4. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart.
- Hax, Arnaldo C/Majluf, Nicolas S* (1991): An Integrative Perspective, New York.
- Henderson, Bruce D.* (1984): Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, 2. Aufl., Frankfurt/Main, New York.
- Hinterhuber, Hans H.* (1990): Wettbewerbsstrategie, Berlin/New York.
- Hinterhuber, Hans H.* (1997): Strategische Unternehmensführung II - Strategisches Handeln, 6. überarb. Aufl., Berlin/New York.
- Hinterhuber, Hans H.* (2004): Strategische Unternehmensführung – Strategisches Denken, 7. Aufl. Berlin.
- Hixon, Todd* (1999): „Failure to Compete – Revisted“, BCG Perspectives Nr. 379, in: Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, München.
- Hofmann, Christian* (2002): „Stichwort Anreizsysteme“, in: Küpper, Hans Ulrich/Wagenhofer, Alfred (Hrsg.) (2002): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4. Aufl., Stuttgart, Sp. 69-79.
- Holler, Manfred J./Illing, Gerhard* (2000): Einführung in die Spieltheorie, 4. Aufl., Berlin/Heidelberg.
- Hope, Jeremy/Fraser, Robin* (1997): „Beyond Budgeting. Breaking Through the Barrier to the Third Wave“, in Management Accounting, December 1997, Vol. 75, Issue 11, S. 20-23.
- Hope, Jeremy/Fraser, Robin* (1999): „Beyond Budgeting - Building a New Management Model for the Information Age“, in: Management Accounting, January 1999, Vol. 77, Issue 1.
- Hope, Jeremy/Fraser, Robin* (1999): „Budgets: How to Manage Without Them“, in: Accounting Business, April 1999.
- Hope, Jeremy/Fraser, Robin* (2001): „Figures of hate“, in: Financial Management, o.Jg., H. 2, S.22-25.
- Hope, Jeremy/Fraser, Robin* (2001): Beyond Budgeting - Questions and Answers, Lymington.

Hope, Jeremy/Fraser, Robin (2003): *Beyond Budgeting*, Stuttgart.

Hope, Jeremy/Fraser, Robin (2003): „Who needs Budgets?“, in: *Harvard Business Review* February 2003.

Hope, Jeremy/Fraser, Robin (2003): *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Boston M.A.

Horváth, Peter (1997): Vorwort zur deutschen Ausgabe „Balanced Scorecard“ von Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1997): *Balanced Scorecard*, Stuttgart.

Horváth, Peter/Kaufmann, Lutz (1998): „Balanced Scorecard – ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien“, in: *Harvard Business Manager*, Heft 5/1998, S.39-48.

Horváth, Peter/Reichmann, Thomas (2003): *Vahlens großes Controllinglexikon*, München.

Horváth & Partners (2003): Studie „100 mal Balanced Scorecard“. Verfügbar unter www.horvath-partners.com/hp3/1709153/1873341.html, abgerufen am 15.04.2005.

Hungenberg, Harald (2001): *Strategisches Management in Unternehmen*, 2. Aufl., Wiesbaden.

Hungenberg, Harald/Meffert, Jürgen (2003): *Handbuch Strategisches Management*, Wiesbaden.

Hüttner, Manfred (1997): *Grundzüge der Marktforschung*, 5. überarb. und erw. Aufl., München.

Irle, Matthias (2004): „No Budget“, in: *brand eins* (Heft 08, 2004).

Isaac, Marc R./McCue, Kenneth F./Plott, Charles R. (1985): „Public Goods Provision in an Experimental Environment“, in: *Journal of Public Economics*, 26, 1985, S. 51-74.

Isaac, Marc R./Schmidtz, David/Walker, James M. (1989): „The Assurance Problem in a Laboratory Market“, in: *Public Choice* 62, 1989, pp. 217-236.

Jensen, Michael C./Meckling, William (1976): „Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure“, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, 1976, S. 305-360.

Kamenz, Uwe (2001): *Marktforschung – Einführung mit Fallbeispielen*, 2. Aufl., Stuttgart

Kaplan, Robert/Norton, David (1996): „Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System“, in: Harvard Business Review, Vol. 74, No.1, S. 71-79.

Kaplan, Robert/Norton, David (1997): Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart.

Kaplan, Robert/Norton, David (2001): Die strategiefokussierte Organisation – Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart.

Kaplan, Robert/Norton, David (2004): Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Boston.

Kappler, Ekkehard (2003): „Zur Wirksamkeit strategischer Unternehmensführung“, in: Ringlstetter, Max J./Henzler, Herbert A./Mirow, Michael (2003): Perspektiven der strategischen Unternehmensführung. Wiesbaden.

Kirby, Julia (Ed.) (1997): Enterprise Value in the Knowledge Economy: Measuring the Performance in the Age of Intangibles, Cambridge.

Kirby, Julia (2005): „Auf der Suche nach der Weltformel“, in: Harvard Business Manager, 11/2005, S. 92-103.

Kirsch, Werner (1997): Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung, 2. überarb. und erw. Aufl., München.

Klaila, Davis/Hall, Lynne (2000): „Using Intellectual Assets as a Success Strategy“, in: Journal of Intellectual Capital 1, 1/2000, pp. 47-53.

Kohn, Alfi (1993): „Why Incentive Plans Cannot Work“, in: Harvard Business Review, September 1, 1993, pp.42-53.

Kolks, Uwe (1990): Strategieimplementierung, Wiesbaden.

Koontz, Harold/O'Donnell, Cyrill (1955): Principles of Management: An Analysis of managerial functions, New York.

Kopp, Jens/Grünebaum, Daniel (2004): „Kulturwandel und Coaching“, in: Horváth, Peter. & Partner (Hrsg.) (2004): Beyond Budgeting umsetzen, Stuttgart, 225-234.

Kräkel, Matthias (2004): Organisation und Management, 2. Aufl., Tübingen.

Kreikebaum, Hartmut (1997): Strategische Unternehmensplanung, 6. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln.

- Kröger, Fritz* (2005): „EVA vernichtet Werte“, in: Harvard Businessmanager, 26.7.2005.
- Laux, Helmut/Liermann, Felix* (2005): Grundlagen der Organisation, Berlin.
- Lazear, Edward* (1998): „Personnel Economics: Past Lessons and Future Directions“, Presidential Address to the Society of Labor Economists, San Francisco, May 1, 1998, printed April 1999 in: Journal of Labor Economics.
- Lazear, Edward* (2000): „Personnel Economics and Economic Approaches to Incentives“, Reprinted from HKCER Letters, Vol.61, September/October 2000.
- Ledyard, John O.* (1995): „Public Goods: A survey of Experimental Research“, in: Kagel, John/Roth, Al (Edit.) (1995): Handbook of Experimental Economics, Princeton.
- Lev, Baruch* (2001): Intangibles: Management, Measurement and Reporting, Washington DC.
- Levi, Daniel* (2001): Group Dynamics for Teams, London/New Delhi.
- Leyk, Jörg/Kopp, Jens* (2004): „Innovative Planungs- und Budgetierungskonzepte und ihre Bewertung“, in: Hováth & Partners (Hrsg.): Beyond Budgeting umsetzen, Stuttgart, S. 15-60.
- Loeb, Marshall* (1995): „Jack Welch Lets Fly On Budgets, Bonuses, and Buddy Boards“, in: Fortune Magazine, 29.3.1995.
- Lynn, Bern. E.* (1998): The Management of Intellectual Capital: The issues and the practice, Society of Management Accountants of Canada, Hamilton.
- Macharzina, Klaus* (1999): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte-Methoden-Praxis, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Malik, Fredmund* (1995): Einleitung in: Siegart, Hans/Malik, Fredmund/Mahari, Julian (Hrsg.): Meilensteine in Management – Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie, Stuttgart/Zürich/Wien.
- Markowitz, Harry* (1952): „Portfolio Selection“, in: Journal of Finance, March 1952, Vol. 7, No. 1.
- Marschak, Jacob* (1955): „Elements for a Theory of Teams“, in: Management Science, Vol. 1 No. 2, January 1955, Reprinted in Cowles Foundation Paper 94.
- Meffert, Heribert* (1985): „Größere Unternehmensflexibilität als Unternehmenskonzept“, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 37, 1985.

Mintzberg, Henry./Quinn, James Brian/Voyer, John (1995): *The Strategy Process*, Englewood Cliffs N.J.

Mintzberg, Henry (1999): *Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*, 3. Aufl., Frankfurt a.M.

Müller, Arnim (2000): *Strategisches Management mit der Balanced Scorecard*, Köln.

Nash, John (1951): „Non-Cooperative Games“, in: *Annals of Mathematics*, 54/1951, pp.286-295.

Naisbitt, John (1984): *Megatrends – Ten New Directions Transforming Our Lives*, 2. Aufl., New York.

Neely, Andy/Sutcliff, Michael R./Heyns, Herman R. (2001): *Driving Value Through Strategic Planning and Budgeting*, London.

Neumann, John v./Morgenstern, Oskar (1944/2001): *Theory of Games and Economic Behaviour*, Düsseldorf.

Niskanen, William A. (1971): *Bureaucracy and Representative Government*, Chicago/New York.

North, Klaus (1999): *Wissensorientierte Unternehmensführung*, Wiesbaden.

Northcraft, Gregory B./Neale, Margaret A. (1987): „Experts, Amateurs, and Real Estate: An Anchoring-and-Adjustment Perspective on Property Pricing Decisions“, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 1987, pp. 84–97.

O’Byrne, Stephen/Young, David (2001): *EVA and Value-Based Management – A Practical Guide to Implementation*, New York.

Oetinger, Bolko von (2000): „Vision (IV) Fernbild einer neuen Logik“, in: ders. (Hrsg) (2000): *Das Boston-Consulting Group Strategie-Buch*, Berlin.

Oetinger, Bolko von (2003): „Die Fundamente der Strategie – Carl von Clausewitz Begriff der Strategie als Maßstab der Unternehmensstrategie“, in: *Ringlstetter, Max J./Henzler, Herbert A./Mirow, Michael* (2003): *Perspektiven der strategischen Unternehmensführung. Theorien, Konzepte, Anwendungen*, Werner Kirsch zum 65. Geburtstag, Wiesbaden.

Perl, M./Weber, M./Niedernberg, B. (2000): „Economic-Value-Added: Wertorientierte Unternehmensführung- und steuerung – ein Ansatz von Stern Stewart EVA“, in: *Fink, D.* (2000): *Management Consulting Fieldbook*, München,

Pfläging, Niels (2003): *Beyond Budgeting, Better Budgeting*, München.

Plaschke, Frank J. (2003): *Wertorientierte Management-Incentivierungssysteme auf der Basis interner Wertkennzahlen*, Wiesbaden.

Porter, Michael (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York.

Prendergast, Canice (1999): „The Provision of Incentives in Firms“, in: *Journal of Economic Literature*, Vol XXXVII, 7-63.

Probst Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai (1997): *Wissen managen*, Frankfurt a.M.

Prusak, Laurence (1998): *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Cambridge.

Radtke, Björn (2003): „Der Steuerungsaspekt des Controlling“, Präsentation an der WHU Vallendar, Ctcon GmbH, Oktober 2003.

Raps, Andreas (2003): *Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung*, Wiesbaden.

Rasmusen, Eric (1994): *Games and Information – An Introduction into Game Theory*, Cambridge/Oxford.

Recktenwald, Horst C. (1987): *Wörterbuch der Wirtschaft*, Stuttgart.

Rehäuser, Jakob/Krcmar, Helmut (1996): „Wissensmanagement im Unternehmen“, in: Schreyögg, Georg/Conrad, Peter (Hrsg.) (1996): *Managementforschung*, 6. Aufl. Berlin 1996, S. 1-40.

Reips, Ulf-Dietrich (2003): „Web-Experimente: Eckpfeiler der Online-Forschung“, in: Theobald, Axel/Dreyer, Marcus/Starzetzki, Thomas (Hrsg.) (2003): *Online-Marktforschung*, 2. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden.

Riahi-Belkaoui, Ahmed (2003): „Intellectual Capital and Firm Performance of US Multinational Firms: A Study of the Resource-based and Stakeholder Views“, in: *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, No. 2, 2003, S. 215-226.

Richter, Rudolf/Furubutn, Eirik (1999): *Neue Institutionenökonomik*, 2. Aufl., Tübingen.

Ringlstetter, Max J./Henzler, Herbert A./Mirow, Michael (2003): *Perspektiven der strategischen Unternehmensführung. Theorien, Konzepte, Anwendungen*, Werner Kirsch zum 65. Geburtstag, Wiesbaden.

Ringlstetter, Max J./Henzler, Herbert A./Mirow, Michael (2003): „Die Fundamente der Strategie“, in: diess. (2003): Perspektiven der strategischen Unternehmensführung, Wiesbaden.

Roos, Goran/Roos, Johan/Edvinsson, Leif/Dragonetti, Nicola C. (1997): Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape, Houndmills.

Roventa, Peter (1994): „Shareholder Value aus der Sicht der Holding. Einsatzmöglichkeiten, Fallstricke und Anwendererfahrungen“, in: Höfner, Klaus/Pohl, Andreas (Hrsg.) (1994): Wertsteigerungs- Management. Das Shareholder Value – Konzept: Methoden und erfolgreiche Beispiele, Frankfurt a.M., S. 175-196.

Schäffer, Utz/Zyder, Michael (2003): „Beyond Budgeting – mehr als ein Management Hype“, Forschungspapier Nr. 5, Oestrich-Winkel.

Scheffler, Hartmut (2000): „Stichprobenbildung und Datenerhebung“, in: Hermann, Andreas/Homburg, Christian (Hrsg.) (2000): Marktforschung, 2. aktual. Aufl., Wiesbaden.

Schnell, Rainer/Hill, Paul/Esser, Elke (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. Aufl., München.

Scholz, Christian (2000): Personalmanagement, München.

Sieglwart, Hans/Malik, Fredmund/Mahari, Julian (Hrsg.) (1995): Meilensteine in Management – Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie, Stuttgart/Zürich/Wien.

Simon, Herrmann/van der Gathen, Andreas (2002): Das große Handbuch der Strategiewerkzeuge, Frankfurt a.M.

Sliwka, Dirk/Irlenbusch, Bernd (2003): Steigern variable Löhne Leistung? (http://www.uni-koeln.de/wiso-fak/pwl/kontakt_team/downloads/loehneleistung.pdf).

Sobel, Joel (2005): „Interdependent Preferences and reciprocity“, in: Journal of Economic Literature, Vol.: XLIII (June 2005), pp. 392-436.

Statistisches Bundesamt: Insolvenzen, 2004.

Steinle Claus/Eggers, Bernd (1994): „Strategic Planning for Insurance Companies“, in: Management International Review, Vol.34, No. 2/1994, pp.149-164.

Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (1993): Grundlagen der Unternehmensführung, 3.überarb. Aufl., Wiesbaden.

Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (2000): Management, 5. Aufl., Wiesbaden.

Stewart, Thomas A. (1998): *Der vierte Produktionsfaktor*, München/Wien.

Storn, Arne (2003): „Totes Kapital“, in: *DIE ZEIT*, 49/2003.
(http://www.zeit.de/2003/49/Institutionen_9akonomie)

Thompson M. A. (1999): „Using Strategic Rewards as a Cornerstone of the Balanced Scorecard“, Vortrag zur Balanced Scorecard, Collaborative Fachkonferenz, Making Strategy Everyone`s Job: Using the Balanced Scorecard to Align the Workforce, in Cambridge MA am 22. und 23. Juni 1999, aus: Kaplan, R. S./Norton, D. (2001): *Die strategiefokussierte Organisation, Führen mit der Balanced Scorecard*“, Stuttgart.

Tversky, Amos/Kahneman, Daniel (1974): „Judgment under uncertainty: Heuristics and biases“, in: *Science*, 185,1974, pp. 1124–1131.

Ulrich, Hans (1995): „Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie“, in: *Sieewart, Hans/Malik, Fredmund/Mahari, Julian* (Hrsg.) (1995): *Meilensteine in Management – Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie*, Stuttgart/Zürich/Wien.

Ulrich, Hans/Probst, G.J.B. (1988): „Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte“, Bern und Stuttgart.

Venzin, Markus/Rasner, Carsten/Mahnke, Volker (2003): *Der Strategieprozess*, Frankfurt a.M./New York.

Warnecke Günter/Gissler Andreas/Stammwitz Gerd (1998): „Referenzmodell Wissensmanagement“ in: *IM. Information Management & Consulting*, 1/1998, S. 24-29.

Weber, Jürgen (1999): *Einführung in das Controlling*, Stuttgart.

Weber Jürgen/Linder, Stefan (2003): „Budgeting, Better Budgeting oder Beyond Budgeting? Konzeptionelle Eignung und Implementierbarkeit“, in: *Schriftenreihe AC - Advanced Controlling*, Band 33, Vallendar,

Weber, Jürgen/Schäffer, Utz (1999): „Balanced Scorecard, Advanced Controlling“, Band 8, Vallendar.

Welge, Martin/Al-Laham, Andreas (1996): *Strategieprozesse der deutschen Industrie*, Dortmund.

Welge, Martin/Al-Laham, Andreas (2001): *Strategisches Management*, , 3. aktual. Aufl, Wiesbaden.

Wild, Jürgen (1974): *Grundlagen der Unternehmensplanung*, Reinbek.

Wildemann, Horst (2003): Wissensmanagement, München.

Williams, Kathy (2004): „What Constitutes a Successful Balanced Scorecard“, in: Strategic Finance, Ausgabe November 2004.

Wunderer, Rolf/Mittmann, Josef (1983): „10 Jahre Personalwirtschaftslehre – von Ökonomie nur Spurenelemente“, in: DBW 43, 1983, S. 623 – 655.

Wurl, Mayer (2000): „Gestaltungskonzept für Erfolgsfaktoren-basierte Balanced Scorecards“, in: Zeitschrift für Planung, Heft 11/2000, S. 1–22.

Zerr, Konrad (2003): „Online-Marktforschung: Erscheinungsformen und Nutzenpotentiale“, in: Theobald, Axel/Dreyer, Marcus/Starzetzki, Thomas (Hrsg.) (2003): Online-Marktforschung, 2. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden.

zu Knyphausen-Aufseß, Dodo (1997): „Strategisches Management auf dem Weg ins 21. Jahrhundert“, in DBW 57. Jhrg. Heft 1, 1997, S. 73 - 90.

Webseiten:

<http://www.tse-hamburg.de/> > Arbeitspapiere > Management >BSC > BSCFehler.

www.onvista.de, (Stand 26.8.2005).

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,409306,00.html>. (Stand 02.04.2006).

<http://www.zeit.de/2004/07/Berater-Kasten> (Stand 05.02.2004).

<http://de.wikipedia.org/wiki/Principal-Agent-Theorie>