

IMPROVE Arbeitspapier 1-2

Oktober 2005

Das Grundkonzept eines IMK-Controllinginstrumentes

Gunter Lay und Christoph Zanker

Kernelemente des IMK-Controllinginstrumentes

Die weitreichenden Anforderungen (vgl. IMPROVE Arbeitspapier 1-1) verlangen nach einem den Spezifika Integrierter Modernisierungsmaßnahmen angepassten Controllinginstrument. Bei der Entwicklung eines adäquaten IMK-Controllinginstrumentes wurde auf die Kernelemente der aktuell viel diskutierten Methodik der Balanced Scorecard (BSC) zurückgegriffen. Die BSC ist nicht nur ein „neues“ Instrument zur Systematisierung von Kennzahlen, sondern fungiert als mögliches Bindeglied zwischen der Entwicklung einer Strategie und ihrer Umsetzung. Aufgrund dieser Eigenschaft bietet die BSC eine gute Ausgangsbasis für ein IMK-Controllinginstrument. Als Erweiterung bzw. Ergänzung wurde die Integration der strategischen Wettbewerbsfaktoren vorgenommen, um diese als stetigen Bestandteil im Instrument zu verankern.

Das entwickelte „IMK-Cockpit“ hat demnach folgende Bestandteile:

- (1) Die unterschiedlichen Perspektiven der BSC. Dies sind zum einen die Finanzperspektive, die Kundenperspektive, die Prozessperspektive und die Potentialperspektive.
- (2) Ergänzt wird der BSC-Konzeption durch vier Wettbewerbsfaktoren: Zum einen ist der Faktor „Kosten“ und zum anderen aus Differenzierungssicht die „Flexibilität“, die „Qualität“ und die „Innovativität“.

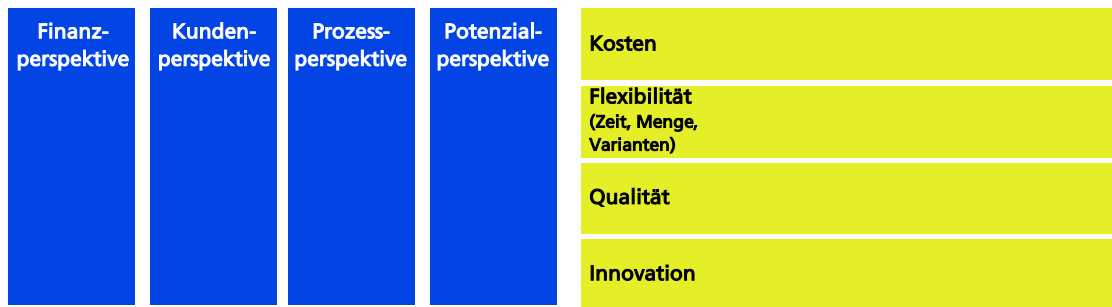


Abbildung 1: Komponenten der IMK-Cockpits

Die Balanced Scorecard als Ausgangspunkt der Instrumentenentwicklung

Ausgangspunkt bei der Entwicklung des Instruments war das in den frühen neunziger Jahren maßgeblich von Kaplan/Norten entwickelte Performance-Measurement-Konzept der Balanced-Scorecard (Kaplan/Norten (1997)). Im Gegensatz zur ursprünglichen Konzeption ist es nicht zwingend erforderlich, eine BSC auf das Gesamtunternehmen anzuwenden. Sozusagen als „lebendes“ Instrument kann sie in angepasster Form auf Teilbereiche bzw. Teilprobleme des Unternehmens angewendet werden und ist somit auch für den IMK-Anwendungsbereich geeignet. Das der BSC zugrunde liegende Kennzahlensystem zeichnet sich durch folgende Hauptelemente aus, die für die Verwendungsfähigkeit des Instruments zum Controlling Integrierter Modernisierungskonzepte ausschlaggebend sind:

- (1) Clusterung der Kennzahlen in die vier Perspektiven „Finanzperspektive“, „Kundenperspektive“, „Prozessperspektive“ und „Potenzialperspektive“ unter expliziter Berücksichtigung qualitativer Aspekte als wichtiger Bestandteil zu einer umfassenden Unternehmensbetrachtung.
- (2) Ausgewogene („balanced“) Zusammensetzung der Kennzahlen: Finanzielle und nicht-monetäre Kennzahlen sollen sich ebenso die Waage halten wie nachlaufende, vergangenheitsorientierte Indikatoren (lag indicators) und vorlaufende, zukunftsorientierte „Leistungstreiber“ (lead indicators).
- (3) Verknüpfung der strategischen Ziele und ihrer Messgrößen (Kennzahlen) über Ursache-Wirkungs-Ketten. Diese in Prozess und Ergebnis herauszuarbeiten stellt die eigentliche Herausforderung der BSC dar und macht sie erst wirklich wertvoll.
- (4) Die integrative Verknüpfung der strategischen und operativen Unternehmensebene soll das Herunterbrechen der strategischen Ziele und Ursache-Wirkungs-Ketten der BSC von obersten Unternehmensebene, über die Bereiche bis auf die Individualarbeitsplätze sichergestellt werden.

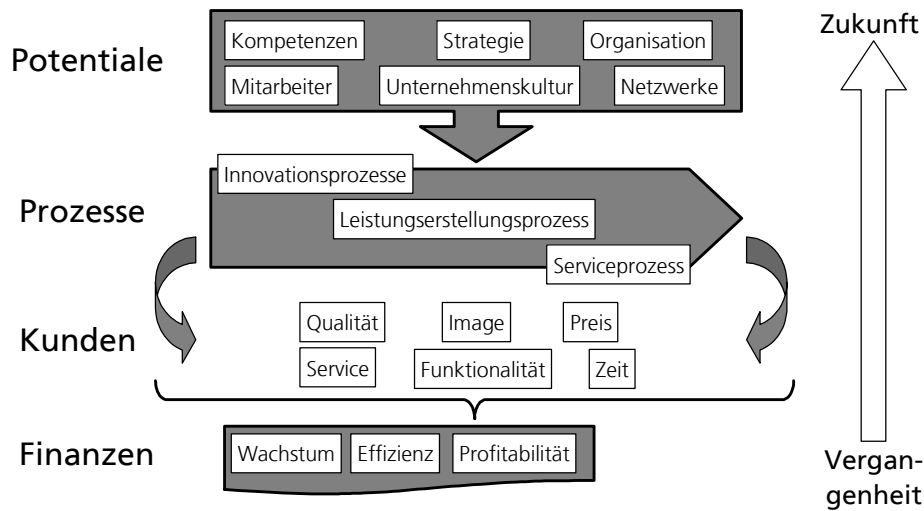


Abbildung 2: Die unterschiedlichen Perspektiven der Balanced Scorecard

Durch den inhärenten „Zwang“ zur Auswahl weniger, wirklich relevanter Zielgrößen und Kennzahlen wird die Konzentration auf die wesentlichen Aspekte geschärft, so dass auch komplexe Zusammenhänge wie zum Beispiel der Gesamtnutzen einer integrierten Modernisierungskonzeption verständlich gemacht werden können. Durch die Entwicklung geeigneter Messgrößen werden strategische Ziele ansatzweise messbar, kommunizierbar und schneller umsetzbar gemacht. Die BSC kann somit als „Transmissionsriemen“ zwischen auf strategischer Ebene entwickelten Modernisierungsmaßnahmen und deren operativer Umsetzung fungieren. Damit wird auch die Voraussetzung geschaffen, dass ein Modernisierungskonzept über ein adäquates „strategisches Feedback“ permanent den sich wandelnden Rahmenbedingungen angepasst werden kann.

Explizite Integration der wettbewerbsrelevanten Faktoren in das Instrument

Die BSC ist kein fest vorgegebenes Instrument, sondern stellt lediglich ein Konzept dar, das für jedes Unternehmen bzw. für jeden Einsatz neu im Detail entwickelt und ausgestaltet werden muss. Den Ausgangspunkt bei der Entwicklung und Ausgestaltung stellen die Unternehmensstrategie und die anwendungsspezifischen Zielsetzungen dar. Dennoch scheint der strategische Bezug der BSC nicht ausreichend zu sein, um die Ansprüche vollständig zu erfüllen. Bei einer Erfassung und impliziten Einbindung der Unternehmensstrategie in das Instrument besteht für die Anwendung der BSC als Controllinginstrument integrierter Modernisierungsmaßnahmen die Gefahr

einer zu starken Fokussierung auf die strategische Neuausrichtung bzw. auf die unmittelbaren Zielgrößen des Modernisierungskonzepts des Unternehmens. Werden die Kenngrößen vornehmlich in Hinsicht auf die strategische Zielrichtung der Modernisierungsmaßnahmen und auf deren bekannten Effekte sondiert und ausgewählt, so besteht die unterschwellige Gefahr, weitere strategisch relevante Faktoren und Aspekte außen vor zu lassen. Für den Fall eines weitgehend eingeschränkten Blickwinkels ist es nicht möglich, Effekte auf die wettbewerbsrelevante Größen und Faktoren ganzheitlich zu erfassen. Des Weiteren ist ein hohes Maß an Antizipationsfähigkeit zur impliziten ex-ante Integration der Wettbewerbsfaktoren in die BSC erforderlich, was nicht nur, aber insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen eine immense Herausforderung darstellt würde. Für ein IMK-Controlling-Instrument resultiert daher die Notwendigkeit einer Erweiterung der BSC-Strukturierungsschemata um eine explizite Berücksichtigung der Unternehmensstrategie in Form von (allen) wettbewerbsrelevanten Faktoren.

Vor dem Hintergrund des industrieökonomischen Ansatzes können Unternehmensstrategien in erster Linie als Wettbewerbsstrategien angesehen werden, mit deren Hilfe es einem Unternehmen gelingen soll, eine vorteilhafte und verteidigungsfähige Position im Markt auszubauen. Nach Porter sind drei grundlegende Strategietypen, mittels deren die Sicherstellung und die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens erreicht werden soll, zu unterscheiden (Porter (1999)):

- Die Strategie der Kostenführerschaft¹,
- die Strategie der Differenzierung² und
- die Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte.³

1 Die Kostenführerschaft basiert auf dem Erfahrungskurven-Konzept und zielt darauf ab, einen umfassenden Kostenvorsprung innerhalb einer Branche zu erlangen. Das Unternehmen strebt nach einer optimierten Kostenstruktur mit möglichst geringen Stückkosten

2 Dieser Strategietyp besteht darin, das Produkt des Unternehmens von den Konkurrenzprodukten zu differenzieren und damit etwas zu schaffen, das in der Branche als einzigartig angesehen wird. Ziel ist es einen Zusatznutzen zu schaffen und sich dadurch von den Wettbewerbern abzuheben und sich so einen monopolistischen Preisspielraum aufzubauen. Bei diesem Strategietyp stehen nicht die Kosten, sondern die Leistungsausprägung im Mittelpunkt.

3 Die Konzentration auf Marktnischen bedeutet die Fokussierung auf eine bestimmte Abnehmergruppe und deren spezifischen Bedürfnissen, einen bestimmten Teil des Produktprogramms oder einen geographisch abgegrenzten Markt. Eine Konzentrationsstrategie hat zu Ziel, ein bestimmtes Wettbewerbssegment bevorzugt zu bedienen. Die Abgrenzung erfolgt dabei über das Kundenbedürfnis, welches nachhaltig besser als durch die Konkurrenz erfüllt werden soll. Die Strategie beruht auf der Prämisse, dass das Unternehmen sein eng begrenztes strategisches Ziel wirkungsvoller oder effizienter erreichen kann als seine Konkurrenten, die sich im breiteren Wettbewerb befinden.

Porters Ansatz proklamiert, dass allein eine eindeutige Konzentration auf Differenzierung, Kostenführerschaft oder Spezialisierung erfolgsversprechend ist. Je nach gewählter Strategie versucht ein Unternehmen sich über einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor - Kosten, Qualität, Flexibilität oder Innovationsfähigkeit - eine bessere Wettbewerbsposition gegenüber der Konkurrenz zu erarbeiten.

Im Gegensatz dazu zeigen andere empirische Ergebnisse, dass gemischte Strategie, d.h. Konzentrierung auf mehr wie einen Schwerpunkt in sequentieller oder simultaner Weise, durchaus sehr erfolgsversprechend sind und ebenso zu generischen Wettbewerbsvorteilen führen können. Eine so genannte „hybriden Strategien“ muss nicht induzieren, dass mehrere Faktoren, Kosten und Qualität, gleichzeitig und mit gleicher Intensität verfolgt werden müssen, sondern vielmehr, dass ein oder zwei entscheidenden Merkmale unter Berücksichtigung der anderen Faktoren primäre Beachtung geschenkt wird. Diese Erkenntnisse machen deutlich, dass sich eine Unternehmensstrategie aus einer Kombination aus der optimierenden Konzentration auf mehrere Wettbewerbsfaktoren und der Berücksichtigung der übrigen Faktoren generiert. Im Hinblick auf Integrierte Modernisierungskonzepte kommt dem Grundgedanken einer simultanen Hybridstrategie besondere Bedeutung zu. Dementsprechend sind Modernisierungsmaßnahmen so auszurichten, dass der/die relevante(n) Wettbewerbsfaktor(en) im Hinblick auf die Unternehmensstrategie gestärkt werden, allen anderen Faktoren sich dennoch nicht über ein kritisches Maß hinaus bewegen dürfen. Im IMK-Cockpit finden sich daher alle vier Wettbewerbsfaktoren wieder, die ja nach Unternehmensstrategie unterschiedliche Gewichtung finden bzw. entweder als Zielgröße oder als Nebenbedingung angesehen werden können.

Kombination der zwei Bestandteile zu einem IMK-Kennzahlen Cockpit

Durch die Kombination der vier Perspektiven der BSC mit den vier Wettbewerbsfaktoren entsteht eine 4x4-Matrix mit insgesamt 16 Feldern. Für das in Abbildung 3 dargestellte IMK-Cockpit wurden für jedes der 16 Felder beispielhaft einige Kriterien eingeführt, die in diesen Feldern in Frage kommen könnten. Hier gilt es jedoch, die Spezifika des Unternehmens, für das das Cockpit dienen soll, adäquat abzubilden.

| | Finanz- perspektive | Kunden- perspektive | Prozess- perspektive | Potenzial- perspektive |
|---|------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------|
| Kosten | | | | |
| Flexibilität (Zeit, Menge, Varianten) | | | | |
| Qualität | | | | |
| Innovation | | | | |

Abbildung 3: IMK-Kennzahlen-Cockpit

Literatur:

Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997

Porter, M. E. (1999): Wettbewerbsstrategien. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Aufl., Frankfurt/Main; New York 1999.