Hochschule Konstanz
Fakultät Wirtschafts-, Kultur- und Rechtswissenschaften

DIE KONSTANZER BWL

Masterthesis: Werteorientierter Ansatz zur Kaskadierung einer Balanced Scorecard am Beispiel der Schmalz Gruppe

Masterstudiengang: Unternehmensführung

Verfasser: Sabine Schmid

Betreuer: Prof. Dr. Annette Kleinfeld

Abgabedatum: 25.01.2019

Praxis ☒ **Theorie** ☐

Ausgangslage und Problemstellung

Die Strategie eines Unternehmens ist ein wesentliches Element zur Sicherung seiner langfristigen Existenz. Dabei sind ein konsequentes Herunterbrechen und Verfolgen der Strategie bis in operative Bereiche wesentlich. Unter anderem in werteorientierten Unternehmen stellt sich zusätzlich die Frage, wie wirtschaftlicher Erfolg in Übereinstimmung mit moralischen Werten erzielt werden kann. Damit können ethische Überzeugungen und beispielsweise die Mitarbeitermotivation sowie das Image gefördert werden, die starke Erfolgstreiber sind.

Möchte ein Unternehmen seinen Mitarbeitenden somit Werte vorgeben, an denen sie sich orientieren sollen, ist insbesondere bei schnell wachsenden Unternehmen zu beachten, dass sich strukturelle Veränderungen häufig auf die Werteorientierung von Mitarbeitenden auswirken. Dies kann damit begründet werden, dass durch das Wachstum neue Einflüsse, Strukturen und Mitarbeitende die Unternehmenskultur verändern.

Dies ist auch beim beispielhaften mittelständischen Unternehmen, der Schmalz Gruppe, zu beobachten, die ihre Strategiearbeit als Folge des schnellen Wachstums anpassen möchte. Das Ziel, eine alle Hierarchieebenen einschließende, auf Werten basierte Umsetzung der Unternehmensstrategie zu erreichen, eröffnet dem Unternehmen demnach neue zu erschließende Handlungsfelder:

Wie kann eine Balanced Scorecard heruntergebrochen werden, damit jeder Mitarbeitende weiß, wie er mit seiner täglichen Arbeit zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen kann?
Welche Maßnahmen sind dabei empfehlenswert, damit unternehmensspezifische Handlungsgrundsätze eingehalten werden?

Lösungsansätze

Zur Lösungsfindung, wie ein Unternehmen seine Strategie auf allen Unternehmensebenen werteorientiert umsetzen kann, werden theoretische Ansätze einer Strategiekaskadierung und Möglichkeiten zur Stärkung einer Werteorientierung von Mitarbeitenden analysiert. In die Analyse werden u. a. die folgenden Ansätze und Modelle einbezogen und hinsichtlich der Problemstellung betrachtet:

- Balanced Scorecards i. V. m. Strategy Maps
- Berichts-Scorecards
- Hoshin Kanri
- WerteManagementSystemZfW
- Wertemanagementsebenen (Erpenbeck, Sauter)
- Wertemanagementkreislauf nach Bolsinger
- Handlungsfelder eines Integritätsmanagements (Dr. Kleinfeld CEC)
- Spiral Dynamics

Ergänzt wurden diese Analysen um intersektorale Best-Practice-Ansätze der VAUDE Sport GmbH & Co. KG und der Unternehmensgruppe fischer. Die analysierten theoretischen und die Best-Practice-Ansätze wurden anschließend dem Status Quo des oben erwähnten mittelständischen Referenzunternehmens gegenübergestellt.

Bei der Erarbeitung von Lösungsansätzen für eine werteorientierte Strategiekaskadierung im Referenzunternehmen galt es, eine gemeinsame Verständnisbasis hinsichtlich der Strategie des Unternehmens zu schaffen. Zudem waren Anforderungen und Strukturen relevanter Unternehmensbereiche in die Systematik einer Kaskadierung einzubinden, ohne dabei die Komplexität durch bereichsspezifische Adaptionen zu erhöhen und damit die Umsetzbarkeit des Lösungsansatzes zu gefährden.
Anhand analysierender Betrachtungen wie Experteninterviews zu Anforderungen an eine werteorientierte Kaskadierungssystematik, paarweisen Vergleichen zur Gewichtung der Anforderungen oder Nutzwert- und Sensitivitätsanalysen zur kritischen Reflexion der oben beschriebenen theoretischen Ansätze ergaben sich zwei Handlungsmöglichkeiten. Mittels Feedbackgesprächen mit an der Umsetzung beteiligten bzw. von der Umsetzung betroffenen Stakeholdern wurden die Teilergebnisse anschließend validiert.

Masterthesis: Werteorientierter Ansatz zur Kaskadierung einer Balanced Scorecard am Beispiel der Schmalz Gruppe

Ergebnisse

Die in der vorliegenden Arbeit entwickelte werteorientierte Kaskadierung ermöglicht, operative Maßnahmen aus der Unternehmensstrategie abzuleiten. Die Kaskadierungssystematik basiert auf einer Zusammenführung der analysierten theoretischen Ansätze i. V. m. den Best-Practice-Ansätzen, deren Werte- und Umsetzungsorientierung einzeln betrachtet entsprechend den unternehmensspezifischen Anforderungen der Schmalz Gruppe angepasst werden mussten. So werden zur Verbindung der Strategie mit den Unternehmenswerten u. a. eine teamspezifische Konkretisierung der Handlungsgrundsätze, das Beenden der Kaskadierung mit operativen Maßnahmen auf Teamebene und die Begleitung der Kaskadierung durch akzeptanzfördernde Maßnahmen in den für die Schmalz Gruppe entwickelten Kaskadierungsansatz integriert. Inhaltlich beruht die Kaskadierung auf einem erarbeiteten Strategiedokument, das die Ziele der Balanced Scorecard von Schmalz in einer Strategy Map komplexitätsreduzierend zusammenfasst.

Auf Basis dieser Ergebnisse hat sich gezeigt, dass zwei Vorgehensweisen für eine erfolgreiche Kaskadierung in der Schmalz Gruppe notwendig sind, die mittels Experteninterviews validiert und für ihre Anwendung weiter konkretisiert wurden: Das Kaskadieren der Strategie soll mit der Definition von Zielen beginnen, die unmittelbar aus der Balanced Scorecard abgeleitet werden. In heterogenen Geschäftsfeldern soll sich eine Konkretisierung dieser Ziele auf Abteilungen anschließen, bevor Teammaßnahmen definiert werden. Sind sich die Strukturen von Abteilungen hingegen ähnlich, sollen unmittelbar Teammaßnahmen aus den kaskadierten Zielen abgeleitet werden. In dienstleistenden Unternehmensbereichen erfordern strukturelle Unterschiede die Nutzung beider Kaskadierungssystematiken.
Für jede Kaskadierungsebene wurden individuelle Tabellenvorlagen entwickelt, die in den oben genannten Interviews validiert wurden, um den für die Kaskadierung verantwortlichen Mitarbeitenden eine Struktur für eine erfolgreiche Kaskadierung vorzugeben. Neben dieser formalen Vorgabe wurde die Agenda eines Kaskadierungsworkshops entwickelt, um die Kaskadierung auch hinsichtlich der Werte zu fördern. Frequenzen für strategische Reviews und eine Roadmap für Kommunikationsmaßnahmen speziell im Einführungsjahr der Kaskadierung wurden basierend auf den identifizierten Best-Practice-Ansätzen gestaltet, um Akzeptanz und eine dauerhafte Strategie- und Werteorientierung zu erreichen. Maßnahmen wie ein Verhaltenskodex, ein digitaler Wertereminder und eine Anlaufstelle für Werte- und Zielkonflikte sollen gemeinsam mit der oben erwähnten Konkretisierung der Handlungsgrundsätze die Orientierung von Mitarbeitenden an den Unternehmenswerten sicherstellen.

Fazit und Ausblick

Der erarbeitete Ansatz ermöglicht das Kaskadieren einer Balanced Scorecard von einer strategischen auf eine operative Ebene. Die durchgeführten Analysen erwiesen, dass in der Literatur beschriebene Kaskadierungsmethoden unternehmensspezifischen Anforderungen, die in der Schmalz Gruppe mit der Werteorientierung eine weitere Dimension enthielten, nicht gerecht werden konnten. Demnach war die Konsequenz, die Kaskadierungsmethoden unternehmensindividuell umzugestalten und sie um werteorientierte Maßnahmen zu ergänzen. Diese Anpassungen können sich in mittelständischen Unternehmen ähneln, die sich dem Ziel verschrieben haben, ihren Unternehmenserfolg unter Berücksichtigung moralischer Werte zu erzielen.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit zeigte sich, dass für eine erfolgreiche Kaskadierung eine Reduktion der Anzahl strategischer Ziele, d. h. der Komplexität der bestehenden Balanced Scorecard, sinnvoll ist. Um die Kaskadierungssystematik umzusetzen, wird das Referenzunternehmen demnach aufgrund dieser Erkenntnisse die in der Balanced Scorecard enthaltenen Ziele überarbeiten. Ist diese Überarbeitung erfolgt, wird die erarbeitete werteorientierte Kaskadierung umgesetzt werden.
Begleitet werden wird die Umsetzung durch eine offenere Kommunikation der Unternehmensstrategie als bislang. Die Kommunikation soll anhand der erarbeiteten Struktur einer Strategy Map erfolgen. Die bereits angestoßene Aufbereitung des Verhaltenskodex der Schmalz Gruppe durch die Aufnahme der Unternehmenswerte wird im Frühjahr 2019 zur unternehmensweiten Verabschiedung des Verhaltenskodex führen und damit die Basis für eine konsequente Werteorientierung bei der Kaskadierung schaffen.

Ist die erstmalige Umsetzung des erarbeiteten Kaskadierungsansatzes erfolgt, ist eine Überprüfung hinsichtlich dessen zu empfehlen, ob das Ziel erreicht werden konnte, sowohl Strategie- als auch Werteorientierung auf allen Unternehmensebenen zu erreichen. Im Zuge dessen ist es des Weiteren sinnvoll, die Strategie und Werte bezüglich ihrer Adäquanz in einer sich schnell verändernden Welt in regelmäßigen Abständen zu prüfen.