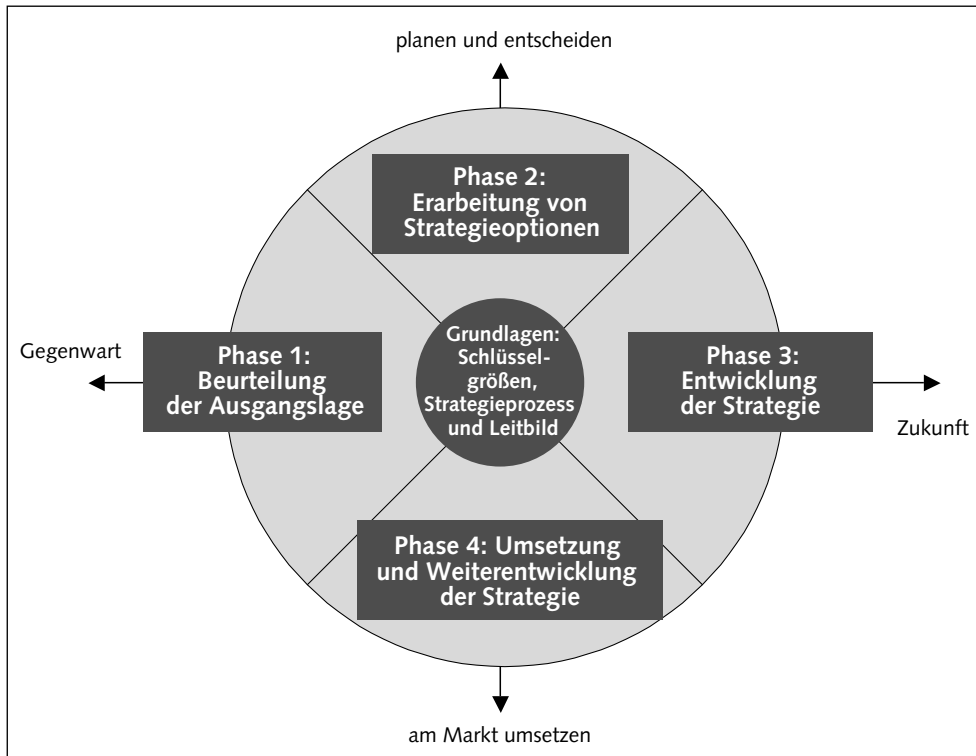
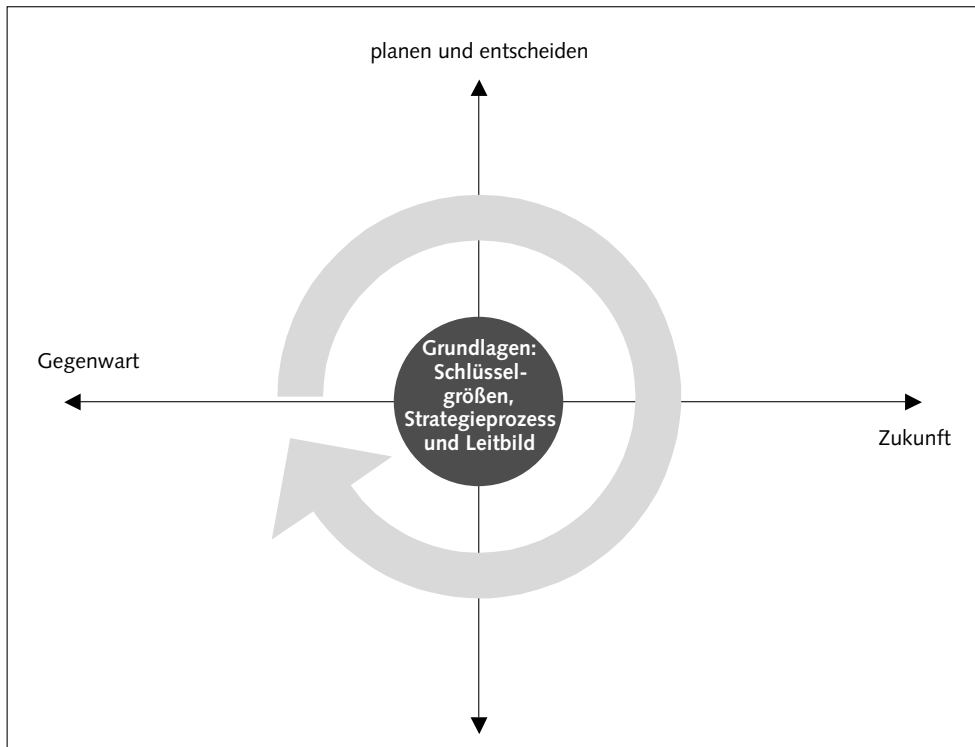


SCHÄFFER
POESCHEL

Strategieentwicklung für die Praxis



Grundlagen: Schlüsselgrößen, Strategieprozess und Leitbild



1 Das richtige Verständnis von Strategie

Wir sind mit einem der größten **Transformationsprozesse**¹ konfrontiert, die es geschichtlich gesehen je gegeben hat. Betroffen sind Kunden, Märkte, Verfahren, Technologien, Funktionen und unsere bisherigen Geschäftsmodelle. Die letzten Jahre waren von massiven Fehlentwicklungen in der Unternehmensführung geprägt. Nach der New Economy, dem Börsen-Lärm und der blinden Wachstumsgier sind wieder robuste Strategien gefragt, in denen der Kunde und der Wettbewerb im Vordergrund stehen. Eine gute Unternehmensstrategie war noch nie so wichtig wie jetzt, gerade weil so vieles nicht vorhergesagt werden kann. Entscheidend sind Stärke, Tempo und Qualität – nicht Masse, blindes Wachstum und Größe. Dies alles gilt nicht nur für Profit-, sondern auch für Non-Profit-Organisationen.

Heute besteht ein höher entwickelter Stand an **Strategiekenntnissen** und an Methoden als dies noch vor einigen Jahren der Fall gewesen ist. Beispielsweise können heute Strategien mit den Erkenntnissen der PIMS-Forschung² auf einer belastbaren qualitativen und quantitativen Basis entwickelt werden. Die richtigen Verfahren zur Erarbeitung und Umsetzung einer Strategie sind bekannt und ermöglichen ein zielgerichtetes Vorgehen. Um eine Strategie zu erarbeiten und auch umzusetzen braucht es eine solide Grundlage. In diesem Zusammenhang geht es um zwei wichtige Themen.

1. *Geschichte und Gegenwart von Strategie,*
2. *Schlüsselgrößen für die dauerhafte Lebensfähigkeit eines Geschäftes.*

1. *Geschichte und Gegenwart von Strategie*

Das Thema »**Strategie**« hat in den letzten fünfzig Jahren eine interessante und aufschlussreiche Entwicklung durchlebt³. Wurde der Begriff »Strategie« vorher militärisch verstanden, so ändert sich das Mitte des 20. Jahrhunderts grundlegend. Es war die Zeit der Professionalisierung des Managements und des Wachstums großer Organisationen, wie etwa General Electric, General Motors, Daimler, Siemens oder Toyota. Rückblickend gab es in den einzelnen Jahrzehnten immer wieder typische Strategiethematen, die aufgekommen sind und die Wissenschaft bzw. Praxis nachhaltig geprägt haben.

Die fünfziger Jahre waren in den entwickelten Volkswirtschaften vom Nachkriegs-Wirtschaftswunder gekennzeichnet. Strategische Schwerpunkte bildeten damals vor allem **Produktion**, Rationalisierung und Produktivität. Dies rührte aus dem Mangel an Ressourcen, kompetente Arbeitskräfte und nicht – wie heute – aus gesättigten Märkten. Parallel dazu ging die Professionalisierung in Kostenrechnung, Controlling und generell der Betriebswirtschaftslehre einher. Aus dieser Zeit stammt noch die Meinung, dass Strategie eine Disziplin der BWL sei, was viel zu kurz gegriffen ist. In den fünfziger Jahren entstanden die Erfahrungskurve und der Stakeholder Value, der

in seiner kontinentaleuropäischen Variante auch als Sozialpartnerschaft bezeichnet wurde. Eine Strategie hatte damals das Problem der knappen Ressourcen zu lösen und das Unternehmen klar in den Dienst des Interessenausgleichs zwischen den Stakeholdern zu stellen.

Die sechziger Jahre brachten zum ersten Mal die Rationalisierung und **Systematisierung** des Themas »Strategie«. Heute selbstverständliche Konzepte und Denkweisen wurden damals geprägt, wie etwa Unternehmens- und strategische Planung, der Ansatz der strategischen Geschäftsfelder (SGF) und der Profit Centers. Auch setzte sich die Auffassung durch, dass es Werkzeuge, d. h. »Tools«, braucht, um eine Strategie zu erarbeiten. Drei Kernfragen hatte eine Strategie zu lösen: erstens die Vorhersage und Planung der Zukunft, zweitens die Identifikation von Erfolgsfaktoren und Erfolgsrezepten und drittens die Anwendung einer besonderen Methodik in Strategieprozessen. In Summe waren die sechziger Jahre eine konsequente Fortentwicklung der fünfziger. Strategie ist etwas Analytisch-Deduktives mit dem Anspruch auf Exaktheit und »harte« Fakten.

In den siebziger Jahren änderte sich dieses Paradigma. Parallel zu den ersten Wirtschaftskrisen, dem Ölpreisschock und den Grenzen des Wachstums bekam auch die Strategielehre eine andere Ausrichtung. Es ging um die Beherrschung von Komplexität, um Navigation in eine unsichere Zukunft und um eine systemische Sicht des Themas. Gleichzeitig begannen auch die Psychologisierung und »Rezeptliteratur« fortzuschreiten, wie etwa die vielen »Management by«-Konzepte, Motivation oder Führungsstil. Strategie hatte die Frage zu beantworten, wie eine Organisation in gesättigten und nicht prognostizierbaren Märkten gesteuert werden kann. Kompetente Führung wurde als ein Schlüsselfaktor erkannt, die **Lebensfähigkeit eines Systems** sicherzustellen.

Die achtziger Jahre trieben die Psychologisierung des Themas Strategie weiter und machten teilweise eine Metaphysik daraus. Konzepte wie Vision oder Ethik wurden ebenso mit Strategie verknüpft wie die Ausrichtung am Shareholder Value und dem Value-Based-Management. Die neuen technologischen Möglichkeiten wie etwa Data Warehouse oder MIS (Management Information System) gewannen ebenso Bedeutung wie die lernende Organisation. Nicht zuletzt kam Qualitätsmanagement (ISO, TQM, JIT) in die Strategiedebatte. Die Kernfragen der Strategie betrafen den **Unternehmenszweck**, den Dienst am Shareholder, die einhergehende Gewinnmaximierung, »Business Intelligence«, Innovation und Diversifikation als Antwort auf stagnierende Märkte.

Die neunziger Jahre brachten eine Fülle von modischen Managementthemen in die Strategiedebatte ein. In der strategischen Steuerung kamen Konzepte wie etwa die Balanced Scorecard (BSC), Kernkompetenzen, Sourcing oder Wertsteigerung. Vermeintliche oder tatsächlich neue wirtschaftliche Gegebenheiten fanden in praktisch allen Strategien ihren Niederschlag, etwa die New Economy, e-Management oder die

Globalisierung. Auf Seiten der Prozesse bzw. der Produktivität kamen Ansätze des Business Process Reengineering (BPR), Supply Chain Management (SCM) oder Lean Management. Nicht zuletzt wird nun von Leadership an Stelle von Management gesprochen. Bei aller Kritik an modischen Entwicklungen im strategischen Management und der wertorientierten Führung sind vor allem zwei positive Entwicklungen aufzunehmen. Zum einen ist dies die Frage nach der **Umsetzungsfähigkeit** einer Strategie. Zum anderen kommt ein integratives Strategieverständnis in die Diskussion, welches sowohl die Markt- als auch die Produktivitätsseite einbezieht.

Die Gegenwart ist durch zwei an sich gegenläufige Tendenzen gekennzeichnet. Nach wie vor bestimmen verschiedene **Modeerscheinungen** die Diskussion, wie etwa Customer Relationship Management (CRM), Geschäftsmodell (Business Model) oder akademische Dehnungsübungen wie etwa der Streit um »Market Based View« oder »Resource Based View«. Gleichzeitig ist aber auch zu beobachten, dass sich die Praktiker nicht mehr von jedem neuen Konzept bluffen lassen. Viele Führungskräfte besinnen sich auf bewährte Orientierungspunkte, wie etwa Kundennutzen, Marktanteil und Konzentration auf das Kerngeschäft. Damit einher geht die Erkenntnis, dass Strategie viel mit der richtigen Methodik der Erarbeitung und Umsetzung zu tun hat. Change-Management ist nicht zufällig in den letzten Jahren in die Strategie eingeflossen.

Zusammenfassend lässt sich aus der **Strategiedebatte der Gegenwart** Folgendes festhalten: Strategie ist ein Instrument der Lenkung und Steuerung von Organisationen, um langfristige Lebensfähigkeit sicherzustellen⁴. Für die Erarbeitung und Umsetzung steht die kompetente Prozessführung im Mittelpunkt, d.h. Strategie als Handwerk und nicht als Kunst. Die Ausrichtung erfolgt am besten und einzigen Unternehmenszweck, nämlich der Schaffung von Nutzen für einen Kunden. Der Test und Qualitäts-Check jeder Strategie ist die Umsetzung in Ziele, Mittel und Maßnahmen. Und schließlich sind alle modischen Ansätze immer auf ihren tatsächlichen Fortschritt, nach Verständlichkeit und Realisierbarkeit zu prüfen.

Jahrzehnte der Strategie

Jahrzehnt	Strategiethematen	Kernfragen
die Fünfziger	<ul style="list-style-type: none"> • Produktion/Rationalisierung/Produktivität (Erfahrungskurve) • Kostenrechnung/Controlling/BWL • Stakeholder Value/Sozialpartner 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktion/Produktivität • Zahlenorientierung • Unternehmenszweck: Interessensausgleich
die Sechziger	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmens- und strategische Planung • SGF-Gedanke/Profit Center • Tools (Analyse-Tools, Portfolio, Benchmarking...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorhersage und Planung der Zukunft • Erfolgsrezepte • Methodik/Systematik
die Siebziger	<ul style="list-style-type: none"> • Grenzen des Wachstums, Krise • Komplexität/Navigation/Prognosen • Motivation, Psychologisierung • »Management by«, Führungsstil 	<ul style="list-style-type: none"> • Lenkung in eine unsichere Zukunft • Lebensfähigkeit • Führungskompetenz
die Achtziger	<ul style="list-style-type: none"> • Vision, Ethik • Shareholder Value • MIS, Data Warehouse, lernende Organisation • Qualitätsmanagement (TQM, JIT) 	<ul style="list-style-type: none"> • Shareholder, Gewinnmaximierung • Business Intelligence (Wissensmanagement) • Innovation, Diversifikation
die Neunziger	<ul style="list-style-type: none"> • BSC, Kernkompetenzen, Sourcing, Wertsteigerung • New Economy/»e«/Globalisierung • BPR, SCM, Lean Management • Leadership 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung von Strategien • Integratives Strategieverständnis: Markt und Produktivität • wertorientierte Führung
die Gegenwart	<ul style="list-style-type: none"> • CRM, Business Model • Rückbesinnung auf bewährte Ansätze: Kundennutzen, Marktanteil, Konzentration • Prozessführung, Change • Strategie als Handwerk 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Lebensfähigkeit von Organisationen • Strategieprozess • Ausrichtung am Kundennutzen • Umsetzungsorientierung

2. Schlüsselgrößen für die dauerhafte Lebensfähigkeit eines Geschäftes

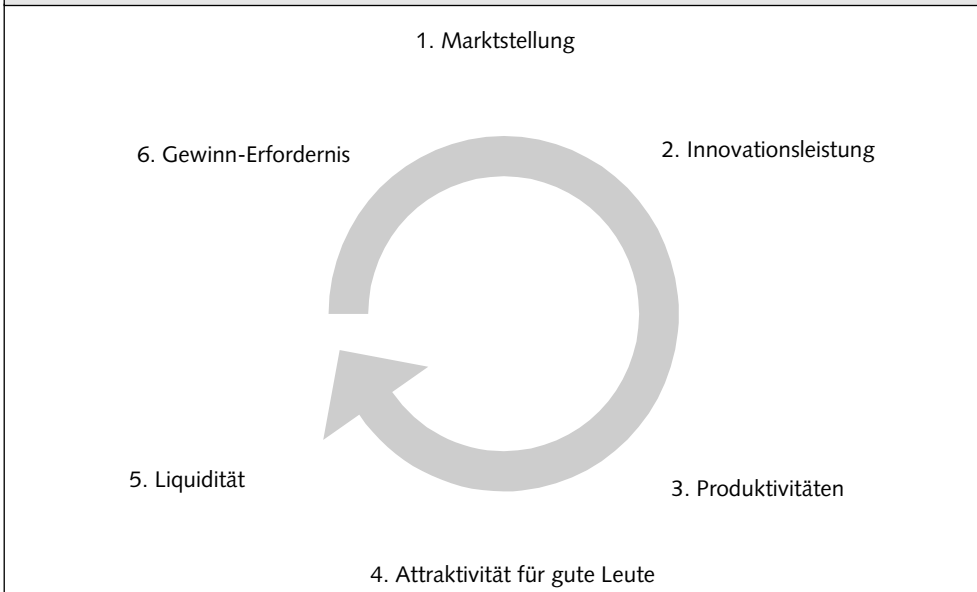
Erster Anknüpfungspunkt einer Strategie ist nicht ein Unternehmen, sondern ein **Geschäft**. Nur in Geschäften besteht Wettbewerb, nur in Geschäften gibt es Kunden, Konkurrenten und in weiterer Folge Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteile. Daher ist eine Strategie auf Basis eines Geschäftes zu entwickeln und umzusetzen. Wie die einzelnen Geschäfte in einem Unternehmen organisiert sind, ist eine andere Frage. Bei KMUs kann das Unternehmen mit dem Geschäftsfeld identisch sein. Große Konzerne sind eine Summe unterschiedlicher, ergebnisverantwortlicher Einheiten, die in sich wiederum eine Strategie brauchen, um lebensfähig zu sein. Das Gesamtunternehmen hat vor diesem Hintergrund die Aufgabe, die Finanzierung der einzelnen Geschäfte sicherzustellen, Schlüssel-Personalentscheide in der Führung der Geschäfte zu treffen und Risiko-Politik zu betreiben. Eine Wettbewerbs-Strategie existiert für diversifizierte Konzerne per definitionem nicht, sondern nur für die einzelnen Geschäfte.

Ziel einer Strategie ist es, die dauerhafte Lebensfähigkeit eines Geschäftes sicherzustellen. Dieser Strategieansatz folgt den Erkenntnissen von Gälweiler und Malik⁵. Es gibt sechs **Schlüsselgrößen**, die diese Lebensfähigkeit entscheidend beeinflussen. Jede Strategie baut auf diesen Schlüsselgrößen auf, unabhängig von Branche oder Größe der Organisation. Als erstes ist die Marktstellung zu nennen, zweitens die Innovationsleistung als Fähigkeit, künftige Erfolgspotenziale zu verwirklichen. Drittens geht es um die Produktivitäten des Geldes, der Arbeit, des Wissens und der Zeit. Der vierte Faktor ist die Attraktivität für gute Leute. Fünftens geht es um die Liquidität und sechstens um das Gewinn-Erfordernis.

Strategie ist der Gewinn von Zeit. Der Gewinn von Geld ist nicht Ursache, sondern Folge einer guten Strategie. Mit **operativen Daten**, wie etwa Cashflow, Ebit etc., lassen sich keine strategischen Entscheide treffen. Es ist schierer Unsinn zu sagen »Heute haben wir eine ausgezeichnete Rendite, also stimmt unsere Strategie.« Gewinne können noch gemacht und alle Kriterien der Finanzanalysen erfüllt werden, obwohl das Geschäft strategisch sehr krank ist. Umgekehrt sind erfolgreiche Strategien oft über Jahre hinweg mit der Verschlechterung von operativen Zahlen verbunden. Keine echte Innovation wäre je realisiert worden, wenn von Anfang an die Zahlen des Rechnungswesens dominiert hätten. Medici, Fugger, Siemens, Edison, Ibuka, Duttweiler oder Gates – sie alle hätten innerhalb kurzer Zeit aufgegeben, wenn sie nach den heutigen Mechanismen der Börsen beurteilt worden wären. Die großen Innovatoren und Strategen der Wirtschaftsgeschichte haben auf Kunden und Märkte geschaut – und nicht auf den Börsenkurs oder in die Berichte von Analysten.

Gewöhnliche Fehler gehören zum Wesen des Wirtschaftens. Sie sind zwar mit Rückschlägen, Opfern und Enttäuschungen verbunden, gehen aber nicht an die Existenzgrundlage einer Organisation. **Strategische Fehler** tun das immer, weil meistens keine Zeit mehr besteht, um gegenzusteuern. Wenn überhaupt, dann kann nur mit Kostensenkung, Massenentlassungen, Aufgabe von Geschäftsfeldern, Verlust von

Schlüsselgrößen für die Lebensfähigkeit



Selbständigkeit oder Hereinnahme von Banken reagiert werden. Was eine solche Situation verursacht hat, war nicht der Mangel an Geld, sondern das Fehlen von Zeit.

Die erste Schlüsselgröße ist die **Marktstellung**. Es geht um die Performance des Geschäftes hier und heute, d. h. um den Marktanteil oder den Kundennutzen als Kombination aus relativem Qualitäts- und Preisvorteil. Der Kundennutzen erfolgt konsequent nach den Qualitätsansprüchen des Kunden im Sinn kaufentscheidender Kriterien. Letztlich fällt nur durch den Kaufentscheid die Beurteilung einer Organisation und einer Strategie. Eine Strategie muss eine klare Einschätzung der heutigen Erfolgspotenziale für die Marktstellung liefern und diese auch über konkrete Maßnahmen umsetzbar machen.

Die zweite Schlüsselgröße betrifft die **Innovationsleistung** einer Organisation. Einerseits ist dies die Ausgestaltung künftiger Leistungen und der Aufbau der dafür nötigen Kompetenzen. Andererseits geht es um die Art und Weise, wie das Geschäft in seinen Wertschöpfungs-Aktivitäten betrieben werden soll. Stichworte sind die Fragen von Sourcing (In-, Outsourcing), Veränderungen im Geschäftsmodell oder Kooperationen. Die Anstöße für Innovation in Richtung neuer Geschäftsfelder, neuer Produkte oder Dienstleistungen müssen selbstverständlich aus der Strategie kommen. Zusätzlich muss sichergestellt sein, dass der Prozess des Innovierens vorhanden ist, damit Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden.

Die **Produktivitäten** sind die dritte Schlüsselgröße. Oft wird von »Kosten« gesprochen, was aber nur ein Teil der Produktivität ist. Streng nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip bedeutet Produktivität entweder gleiches Leistungsniveau (Output) bei geringeren Kosten (Input), oder gleich bleibendes Kostenniveau (Input), dafür aber deutlich mehr Leistung (Output). Bewusst wird in der Mehrzahl gesprochen. Mit der Produktivität des eingesetzten Kapitals ist u.a. die Investment-Intensität gemeint, d.h. das Verhältnis von investiertem Kapital zu erzielter Wertschöpfung (Umsatz minus Vorleistung). Letztlich geht es um die Frage, wie sich das eingesetzte Geld verzinst. Die Produktivität der Arbeit wird etwa als Umsatz, Wertschöpfung oder Anzahl Transaktionen pro Vollzeit-Arbeitskraft gemessen. Die Produktivität des Wissens und die Produktivität der Zeit sind in Praxis und Wissenschaft noch nicht befriedigend erschlossen. Dies steht in krassem Gegensatz zur Bedeutung dieser Themen für Wissensorganisationen. Anhaltspunkte können beispielsweise sein: Fähigkeit und Zeit zum Markt, zur Produktentwicklung, zur Generierung neuer Lösungen etc. In jeder Strategie ist die Produktivitätsseite gleichberechtigt neben die Marktseite zu stellen.

Bei der vierten Schlüsselgröße wird von der **Attraktivität für gute Leute** gesprochen. Marktstellung, Innovationsleistung und Produktivitäten können nur dann gegeben sein, wenn die entsprechenden Mitarbeiter und Führungskräfte vorhanden sind. Mit der Attraktivität ist gemeint, in welcher Art und Weise eine Organisation für gute Leute ein interessantes und vor allem sinnerfülltes Tätigkeitsfeld darstellt. Was gute Leute üblicherweise suchen, ist die Möglichkeit zur Leistung, klare Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV). Eine genaue Prüfung von Bewerbungen und der Fluktuation kann hier interessante Ergebnisse bringen. Untersucht wird in beiden Fällen, wer sich bewirbt und wer geht. Wenn es gute Leute sind, die kommen, und die schlechten, die gehen, dann liegt ein »gesunder« Zustand vor. Ist es umgekehrt, dann hat eine Organisation ein massives Problem. Insbesondere sind es die umsetzungsstarken Führungskräfte, welche den Ausschlag geben. Das Sprichwort, viele Unternehmen seien nicht »underfinanced but undermanaged« gehört in diese Kategorie. Verbessert sich die Kompetenz der Führung nicht, bewirken die anderen Ansätze nichts. Gute Führungskräfte müssen entwickelt, an kompetenter Führung muss permanent gearbeitet werden. Fehlt in einer Strategie die Ausrichtung und Weiterentwicklung von guten Leuten, dann ist eine Organisation in höchstem Grad gefährdet.

Die fünfte Schlüsselgröße ist die **Liquidität**. Sie bedeutet in ihrem Kern nichts anderes, als dass eine Organisation fähig ist, Zahlungsverpflichtungen zu begleichen. Dies können Rechnungen von Lieferanten, Löhne, Gehälter, Sozialversicherungsbeiträge oder Ähnliches sein. Die Fälligkeit hängt vom Charakter der jeweiligen Schuld ab, die Zahlungsfähigkeit vom Charakter des Geschäftes. Im Lebensmittel-Einzelhandel sind Umsätze und Cashflow im Prinzip gleichmäßig über das Jahr verteilt, im Tourismus gibt es typischerweise saisonale Spitzen und im Anlagengeschäft wiederum sind Zahlungseingänge oft über mehrere Jahre verteilt. Die Liquidität muss sicherstellen, dass die Suche, der Aufbau und der Erhalt von Erfolgspotenzialen finan-

ziell möglich sind. Es macht wenig Sinn, über Marktentwicklung oder Leistungsentwicklung zu reden, wenn für diese langfristigen, strategischen Vorhaben keine ausreichende Liquidität vorhanden ist. Die Finanzierung eines Geschäftes muss aus sich selbst, aus anderen Geschäften oder durch fremde Kapitalgeber erfolgen. Im Sinn der autonomen unternehmerischen Entscheidungsfreiheit ist die Eigenfinanzierung immer vorzuziehen.

Der Gewinn bzw. das **Gewinn-Erfordernis** ist die sechste Schlüsselgröße. In vielen Fällen wird die Gewinnmaximierung als erster Orientierungspunkt von Unternehmen angesehen und dies landläufig als Kern des Kapitalismus bezeichnet. Diese Anschauung ist in zweifacher Hinsicht grundfalsch. Erstens ist das Gewinnmaximum eine unpräzise und nicht operationalisierbare Größe. Es gibt keine Strategie, keine Mittelfristplanung, keine Bilanz und keine Rendite-Erwartung der Welt, in der definiert ist, wie hoch das Maximum sein soll. Viel besser ist es, von einem Gewinnminimum zu sprechen. Es geht um die Frage, wie viel Gewinn im Minimum erzielt werden muss, damit das Geschäft langfristig finanzierbar bleibt und Ansprüche von Kapitalgeberseite befriedigt werden können. Zweitens zeigt die Geschichte der über einen längeren Zeitraum erfolgreichen Unternehmen dieser Welt, dass es andere Faktoren sind, die den Erfolg eines Geschäftes ausmachen, als die Maximierung von Gewinnen. Im Zentrum stehen Marktanteile, Kundennutzen, Innovationen oder Produktivitäten. Diese sogenannten Erfolgspotenziale aufzubauen und zu verteidigen, braucht Erfahrung, Zeit und Geld. Die Kernfrage lautet, welchen Gewinn eine Organisation benötigt, um das heutige und künftige Geschäft finanzieren zu können. Damit orientiert sich eine Strategie an der langfristigen Lebensfähigkeit von Organisationen und nicht an der kurzfristigen Maximierung von Geldgrößen. Es ist einfach, den Gewinn über eine gewisse Zeitdauer zu maximieren. Ein nach Gesichtspunkten des Shareholder Value geführtes Unternehmen mit kurzfristigen Managerverträgen auf Gewinnbonus ist in beständiger Versuchung, die Gegenwart in Form des Gewinnes zu maximieren und darüber hinaus nichts in die Zukunft zu investieren. Die echte unternehmerische Leistung besteht aber im nachhaltigen Ausbalancieren der sechs Schlüsselgrößen in Gegenwart und Zukunft.

Ziel der Strategie ist die langfristige Lebensfähigkeit von Organisationen und niemals die kurzfristige Optimierung von Geldgrößen⁶. Im Zentrum jeder Strategie steht die konsequente Ausrichtung an den sechs **Schlüsselgrößen**. Diese Grundlogik strukturiert die Diskussion und die Erarbeitung einer Strategie. Strategie heißt in diesem Zusammenhang die Konkretisierung des Geschäftes auf Basis der Schlüsselgrößen. Das ist das Lastenheft für jede robuste Strategie. Die Schlüsselgrößen können aber auch als Basis für Bereichsziele oder Zielvereinbarungen Verwendung finden. Sie können als Tagesordnung für Führungsworkshops eingesetzt werden oder auch das Berichtswesen strukturieren. Zudem stellen sie ein Anforderungsprofil für die Prüfung der Organisation dar. Ablauf- und Aufbauorganisation müssen sich nach diesen sechs Zielfeldern richten.

Mit der Verwendung der Schlüsselgrößen wird der **Strategieprozess** auch einfacher und schneller, weil es keine Diskussion um Nebenthemen, Psychologisierung oder Hobbys von Führungskräften gibt. Durch den klaren Leitfaden der sechs Schlüsselgrößen, durch gute Vorbereitung und durch den Einbezug der Entscheider bzw. Umsetzer wird der Prozess produktiv: Tempo in der Erarbeitung, die richtigen Inhalte und substanzielle Entscheide als Basis für die Umsetzung.

Schlüsselgrößen für die Lebensfähigkeit eines Geschäftes		Checkliste
	Elemente	
1. Marktstellung	<ul style="list-style-type: none"> • Markt und Wettbewerb im heutigen Geschäft (Marktabgrenzung, Konkurrenten, Marktanteile...) • Kundennutzen und Wettbewerbsvorteile im heutigen Geschäft (Qualitäts- und Preisposition, Kompetenzen...) • Kunden und Leistungen im heutigen Geschäft (Kundengruppen, Sortimente...) 	
2. Innovationsleistung	<ul style="list-style-type: none"> • Markt und Wettbewerb im künftigen Geschäft (Marktabgrenzung, Konkurrenten, Innovationsrate...) • Kundennutzen und Wettbewerbsvorteile im künftigen Geschäft (Qualitäts- und Preisposition, Kompetenzen...) • Kunden und Leistungen im künftigen Geschäft (Kundengruppen, Sortimente...) 	
3. Produktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Produktivität des Kapitals (Investment-Intensität, Kapazitätsauslastung...) • Produktivität der Arbeit (Wertschöpfung oder Umsatz pro Mitarbeiter...) • Produktivität des Wissens und der Zeit (Wissenstransfer, Produktivität in zeitkritischen Prozessen...) 	
4. Attraktivität für gute Leute	<ul style="list-style-type: none"> • Ausrichtung auf gute Leute (Suche, Einsatz, Entwicklung, Beurteilung...) • Leistungs- und Resultatorientierung (Einsatz nach Stärken, Selbstmotivation...) • Personal- und Führungskräfteentwicklung (ergebnisorientierte Ausbildung...) 	
5. Liquidität	<ul style="list-style-type: none"> • Zahlungsverpflichtungen und Zahlungsbereitschaft (Höhe, Takt, Risiko...) • Entwicklung der Liquidität (Verlauf der Geldflüsse, Entwicklung der Preise...) • Professionalität der Liquiditätssteuerung (Anlagepolitik, Cash-Management...) 	
6. Gewinn-Erfordernis	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinn und Sicherstellung der künftigen Lebensfähigkeit der Organisation (Finanzierungserfordernisse...) • Gewinnbedarf und Gewinnpolitik (finanzielle Stabilität, Eigenfinanzierungsgrad...) • Aussagefähigkeit der Systeme (Kosten-, Leistungs-, Erlös-, Ergebnisrechnung...) 	