

## 2 BSC – einfach konsequent: Der Macher macht es einfach<sup>39</sup>

### Prolog 1:

Es gibt – neben anderem – eine bleibende Erinnerung von Dr. Herwig Friedag an seine Besuche vor der Wende in der DDR: „Unsere Gastgeber fragten noch am Freitagabend, was wir denn gern zum Frühstück hätten. Auf unser erstauntes ‚Hm?‘ bekamen wir zur Antwort: ‚Wir gehen morgen früh um 06:00 zum Bäcker.‘ ‚Warum denn um 06:00?‘ Wieder Erstaunen, nun unserer Gastgeber: ‚Um 07:00 ist das Beste ausverkauft und der Bäcker schließt doch auch um 10:30, weil alles verkauft ist.‘“

Mit der Wende änderte sich dies schnell – und viele Bäckereien, die immer noch am Sonnabend um 10:30 schlossen, schlossen bald darauf ganz. Viele Dörfer, ganze Landstriche ohne Bäcker – welch‘ Tradition ging dahin ...

### Prolog 2:

An einem Sommertag in 2002 kam ein Anruf: „Johansson, spreche ich mit Herrn Friedag?“ „Ja.“ „Ich habe Ihren Taschenrechner Balanced Scorecard gelesen. Ich bin Eigentümer einer kleineren Bäckereikette in und um Schwerin – wäre die BSC auch etwas für uns?“ „Tja, Herr Johansson, wie viele Mitarbeiter sind denn bei Ihnen beschäftigt?“ „Derzeit 85, aber wir wollen weiterwachsen, deshalb habe ich an das von Ihnen so anschaulich beschriebene Instrumentarium gedacht – ich habe selbst keine Ahnung von Betriebswirtschaft, aber Balanced Scorecard klingt gut – wäre doch sicherlich auch für uns etwas ...“

Gesagt, getan. 10 Tage später, es war unerträglich heiß, fuhren wir in den Hof eines kleinen Gebäudekomplexes in einem Vorort von Schwerin. Außen hing ein Schild *Bäckerei Johansson – Frische für Sie*. Einen kräftigen Mittvierziger im hellen Kittel und kurzen Hosen (wir mit Schlips und Kragen!) begrüßten wir und fragten nach Herrn Johansson. „Das bin ich, moin.“ Sprachs und ging voraus.

Bäckermeister Johansson hatte gleich nach der Wende von seinem Vater die seit drei Generationen im Familienbesitz befindliche dörfliche Bäckerei übernommen. Und die vielen Chancen der Wendezeit genutzt: Während sein Vater in der Backstube backte und seine Mutter wie zuvor den Verkauf übernahm – aber nicht mehr von 06:00 bis 10:30, sondern von 06:00 bis 18:30 – hatte er einen alten VW-Bus erstanden, ausgebaut und fuhr damit über die Lande. Da viele kleine Bäckereien ihr Geschäft aufgaben, konnte er mit seinem VW-Bus die entstandene Versorgungslücke schließen.

---

<sup>39</sup> In dieser wie in den folgenden „Geschichten“ sind die Namen der Unternehmen wie aller beteiligten Personen fiktiv bzw. wurden von uns geändert.

Die Johansson-Brötchen schmeckten richtig nach Mecklenburg, waren bissfester und nicht so schluffig locker wie die der sehr schnell den Markt erobernden westdeutschen Wettbewerber. Aber er begriff schnell. Die Kunden wollten frische Ware, lange konnte sein florierendes fahrendes Geschäftsmodell nicht aufgehen.

So schaute er sich bei den Fahrten in Schwerin und Umland nach geeigneten Verkaufsstellen, am besten ehemaligen Bäckereien um und wagte den Schritt, Bäckereien zu übernehmen, Geschäftslokale zu mieten und Mitarbeiter einzustellen. Seine Geschäftsidee, Backwaren vor Ort zu produzieren, nicht nur aufzubacken oder anzuliefern, war anders als die der Großketten. Ihm zupasskam, dass es doch einige ehemalige Bäckermeister, Bäckergesellen und Bäckereiverkäuferinnen gab, die als heimatverbundene Mecklenburger nicht in den goldenen Westen wollten. Diese konnte er dafür begeistern, weitgehend eigenständig eine Filiale zu leiten, dort zu backen und frische Brötchen zu verkaufen.

Der Erfolg gab ihm recht und bald schon sicherte er sich auch noch Geschäfte in guten Lagen von Schwerin, Wismar, Grevesmühlen und in Ludwigslust. Nicht gerade erfolgsverwöhnte Städte, aber mit Einwohnern, die Heimat auch schmecken wollten. Dazu 9 kleinere Filialen in größeren Dörfern und nicht mehr ein VW-Bus, sondern zwei richtige Verkaufswagen, die immer auf den Wochenmärkten der Region standen. Gebacken wurde nicht in den Stadtfilialen, sondern am Stadtrand oder im ländlichen Raum in vier verkehrsmäßig recht günstig gelegenen Bäckereien. Dort fand Johansson zuverlässige Mitarbeiter, die es ein Leben lang gewohnt waren, um 03:00 mit der Arbeit anzufangen. Sein Vater hatte sich Mitte der 1990er-Jahre aufs Altenteil zurückgezogen: „Junge, mach mal lieber allein weiter. Ich komme mit den neuen Maschinen nicht zurecht. Und mit den Mengen komme ich auch nicht mehr klar.“

Vier Gesellen ermunterte Johansson, den Meister zu machen und diese vier leiteten die vier Bäckereien. Und per Zufall ergab sich die Gelegenheit, eine bekannte Konditorei zu übernehmen, deren Inhaber bei einem Autounfall verstorben und die daher ohne Führung war. Johansson übernahm sie und baute sie mit den dortigen Mitarbeitern zur zentralen Konditorei-Produktionsstätte für die Johansson-Gruppe aus.

Die Vorprodukte, also Mehl und Obst für die Kuchen, bezog Johansson aus der Region, das war er seinen Kunden schuldig, die „Produkte von hier“ kaufen wollten.

Das Geschäft lief gut, so gut, dass Johansson überlegte, weiter zu expandieren:

Verkaufsstellen	14
Mitarbeiter	85
Umsatz	7,2 Mio. €
Gewinn	0,8 Mio. €

(Zahlen aus 2002)

Aber wie sollte er dies anfangen? Reichte es, immer neue Filialen aufzumachen? Wohin sollte er expandieren und wie das Personalmanagement betreiben? Vielleicht konnte ihm die Strategiediskussion im kleinen Kreis Entscheidungen näherbringen – und die Umsetzung mit der BSC ermöglichen?

## 2.1 Erst einmal starten

Das Gespräch mit Herrn Johansson dauerte lang. Es wurde über betriebswirtschaftlichen Zahlen gebrütet: „Hatte ich mir noch nie so angesehen“, und es zeigte sich, dass das Unternehmen bislang mehr aus dem Bauch heraus geleitet wurde. Herr Johansson hatte einen cleveren Steuerberater, war aber selbst kein fragender Diskussionspartner, da er glaubte, ihm würde als einem noch in der DDR ausgebildeten Bäckermeister das entsprechende Wissen fehlen. So wurde ein zweiter Termin anberaumt, an dem auch der Steuerberater anwesend war.

Es zeigte sich: Auch mit gesundem Menschenverstand kann man ein Unternehmen erfolgreich führen; aus Branchenvergleichszahlen konnten wir entnehmen, dass die Personalkosten – er zahlte übertarifliche Löhne – leicht über, der Wareneinsatz leicht unter dem Schnitt war. Überraschend waren die absolut hohen Sachkosten, geschuldet den hohen Transportkosten zwischen den „Backstuben“ und den Verkaufsfilialen – obwohl natürlich auch in den produzierenden Betriebsteilen verkauft wurde. Im Vergleich zur Branche konkurrenzlos waren die Mietkosten für die genutzten Räumlichkeiten.

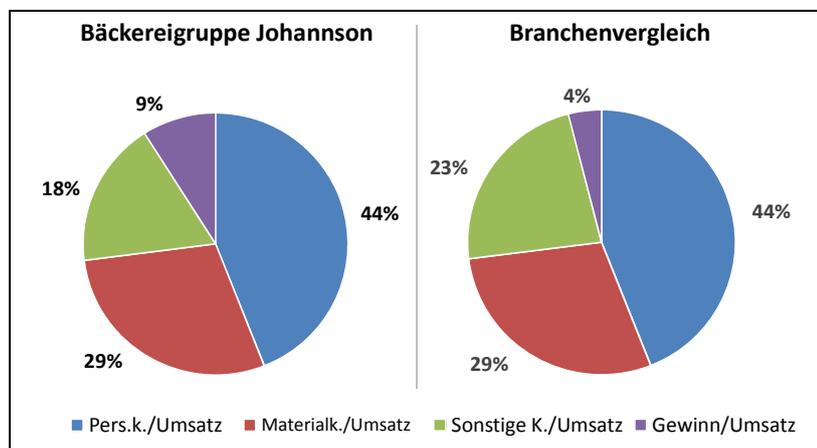


Abbildung 15: Wirtschaftliche Situation 2001

Aber worin lag das Problem von Herrn Johansson, warum wollte er das Managementinstrument Balanced Scorecard nutzen? Alles, selbst alle Mitarbeiter mit ihren Problemen waren auf ihn fokussiert. Er sollte, er musste immer entscheiden, alle

Impulse gingen von ihm aus. „Das kann es doch nicht sein!“, ereiferte er sich. „Was passiert denn, wenn ich morgen gegen einen Baum fahre? Meine Frau, sie leitet zwar erfolgreich den Verkauf in der Schweriner Verkaufsstätte, ist nicht in der Lage, den gesamten Betrieb zu führen. Und meine Meister, die sind Meister Ihres Faches, also backen können Sie ohne Fehl und Tadel. Aber ein Unternehmen wie das unsrige zu führen, das traue ich ihnen dann doch nicht zu.“

Ein klassisches Mittelstandsproblem. In vielen Fällen ist die einseitige Ausrichtung auf den „Alten“ der limitierende Faktor – Herrn Johansson jedoch wollte dies Problem angehen, wollte weiterkommen, ohne sich sieben Tage die Woche „graue Haare“ wachsen zu lassen. Und er wollte sicher sein, dass das Familienunternehmen auch die nächsten Generationen überdauert.

Am Abend besprachen wir bei Lübzer Pils und frisch gebackenem knusprigem Brot die mögliche Vorgehensweise, die Chancen, aber auch die Risiken, wenn man nicht allein entscheiden will. Und wir merkten, dass es Herrn Johansson ganz wichtig war, aus der BSC in seinem Unternehmen keine theorieüberfrachtete Angelegenheit zu machen; kleine abgestimmte Schritte, aber mit einem für alle erkennbaren Ziel, das war seine Vorstellung.

Wir dachten gemeinsam an:

1. Im Oktober 2002 ein Tag zum Kennenlernen der wichtigsten Mitarbeiter<sup>40</sup> des Unternehmens, ein Tag, um aufzuzeigen, worum es beim Thema BSC eigentlich geht – der Schnupperworkshop.
2. Einen Workshop Anfang November zur Diskussion und Festlegung einer lang- und mittelfristigen Zielstellung.
3. Anfang 2003 ein Workshop zur Durchsprache möglicher erster Aktivitäten zur Umsetzung der Ziele, vielleicht schon Vereinbaren von Aktivitäten/Projekten?
4. Gemeinsam mit dem Steuerberater und Herrn Johansson und ‚N. N.‘ Erstellen eines schnellen und einfachen Berichtswesens, um erkennen zu können:
  - Machen wir, was wir uns vorgenommen haben?
  - Können wir daraus schon Erfolge im (operativen) Geschäft ableiten?

Acht oder neun Tage – neben dem Aufwand für die moderierenden Berater noch Hotelkosten, dazu der Ausfall der beteiligten Mitarbeiter für die Workshoptage und die folgende Projektarbeit, wollte sich Herr Johansson das wirklich leisten? Wir waren skeptisch. Aber schon zwei Tage später rief er an und gab das Startsignal. Letzter Auslöser war ein Badeunfall im Freundeskreis, der tödlich ausging: „Wie schnell kann sich das Blatt wenden; meine zwei Kinder müssen nicht, aber sie sollen mal wie

---

<sup>40</sup> Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass wir zukünftig nicht MitarbeiterInnen etc. schreiben – es sind immer beide Geschlechter gemeint ...

ich die Chance haben, einen gut organisierten und erfolgreichen Betrieb und damit das Familienerbe zu übernehmen. Dafür muss ich heute etwas tun.“

## 2.2 Gemeinsam Zukunft andenken

Bevor eine derartige Workshoprunde startet, müssen einige Vorarbeiten erledigt werden.

### 2.2.1 Die Teilnehmer

Telefonisch stimmten wir uns im Frühherbst mit Herrn Johansson ab, wer an den BSC-Workshops teilnehmen sollte. Neben ihm natürlich als Führungskräfte seine fünf Meister (verantwortlich für die vier „Backstuben“ sowie die Konditorei) und vier der Filialleiterinnen (verkauft wird in den Backstuben, in der Konditorei, in neun reinen Verkaufsfilialen sowie aus zwei Verkaufswagen heraus auf Wochenmärkten der Region – Verkauf und Produktion sind verantwortungsmäßig getrennt). Unter den teilnehmenden Filialleiterinnen sollte natürlich seine Frau sein. Zusätzlich einer der beiden Verkaufswagenfahrer, eine „normale“ Verkäuferin, zwei Gesellen aus den Backstuben und der beste Azubi des Unternehmens; insgesamt also 15 Teilnehmer.

Neben den Terminen für die Workshops besprachen wir noch die technischen Voraussetzungen und wählten ein Tagungshotel. Das Hotel sollte etwas entfernt sein, damit die Teilnehmer nicht auf die Idee kommen, am Abend nach Haus zu fahren; Boltenhagen, Badeort an der nahen Ostsee, hat im späten Herbst und im Winter ausreichend und kostengünstige Kapazitäten. Ein schönes Hotel war schnell gefunden.

### 2.2.2 Schnuppern

Drei Wochen vor dem angesetzten ersten, dem Strategieerarbeitungsworkshop, stellten wir, die Moderatoren, ab dem späteren Vormittag dem avisierten Teilnehmerkreis in einem recht beengten internen Besprechungsraum die Ziele der geplanten Veranstaltung vor, besprachen den Ablauf und zeigten spielerisch auf, dass jeder mit Ideen zum Erfolg des Unternehmens, zur Sicherung der Arbeitsplätze beitragen kann. Diese sechs Stunden „schnuppern“ begannen erst recht schleppend, man traute sich nicht richtig; aber am Ende wurde viel gelacht und bis auf eine der Filialleiterinnen konnten sich alle vorstellen, an dem Balanced-Scorecard-Projekt mitzumachen. Aber: „Balanced Scorecard, das ist mir, ist sicher auch meinen Kollegen zu wissenschaftlich, das versteht keiner. „Können wir das nicht ‚unsere Zukunft‘ nennen?“, fragte einer der Meister. Gesagt, getan – wir starteten mit einem Projekt ‚unsere Zukunft‘ und eine andere Filialleiterin freute sich, mitmachen zu dürfen ...

### 2.2.3 Einzelgespräche

Am nächsten Tag führten wir mit allen Teilnehmern Einzelgespräche, wollten die Menschen kennenlernen, ihre Ängste und Sorgen, aber auch ihre Ziele und Träume. Natürlich, in 30 Minuten lernt man keinen Menschen richtig kennen, aber ein erster Eindruck lässt sich gewinnen. Und mit ein bisschen Einfühlungsvermögen erkennt man schnell, wo es knirscht und wo es prima läuft. Bei einem Kollegen durften wir nach zögerlichem Fragen feststellen, dass er noch nie über Nacht in einem Hotel war und daher Bedenken wegen der Hotelatmosphäre hatte. Hotel ist eben etwas anderes als Zelt – er war begeisterter Camper! Aber auf einen Campingplatz ausweichen wollten wir in der angedachten Jahreszeit doch nicht ...

## 2.3 Strategieerbeitungsworkshop

Boltenhagen, so schön es bei Sonne und im Sommer ist, im November kann es manchmal recht trist sein – gerade in 2002 war noch viel für die alte Schönheit zu tun. Aber die grauen Novembertage hatten einen Vorteil: Alle Teilnehmer am Strategieerbeitungsworkshop waren voll dabei, keiner hatte Lust auf einen Spaziergang im Nieselregen am Meer.

Überrascht waren alle, als zuerst die Frage nach Lebensträumen angesprochen wurde. Und wir waren überrascht, als unisono zwei Themen auf den Tisch kamen:

- Wir sind Mecklenburger und wollen hier sichere Arbeitsplätze.
- Wir würden gern mehr Verantwortung übernehmen ...  
(... aber der Chef ist ja immer so schnell).

Den zweiten Aussagenkomplex steckte Herr Johansson etwas gequält weg – und seine Frau stimmte zu: „Du bist schon ein fixer Bursche und überfährst damit manchmal. Mecklenburger brauchen eben ein bisschen länger!“ Das konnte ja lustig werden – auch Herr Johansson war ja Mecklenburger. Aber die Grundaussage war doch vielversprechend. Man wollte sich engagieren.

Bei dem anderen angesprochenen Thema war Herr Johansson schon wieder oben auf: Seine Vision für 2015, also in rund 12 Jahren, lautete: „Wir machen mit 300 Mitarbeitern 30 Mio. € Umsatz und sind damit Mecklenburgs Bäcker Nummer 1.“ „Der spinnt schon wieder“, war das Murren beim Abendessen zu hören, „jetzt machen wir gerade mal 7,0 Mio. € mit knapp 100 Mitarbeitern und das schlaucht schon.“ Johansson ereiferte sich: „Mit *Frische für Sie* setzen wir auf das richtige Pferd. Was glaubt Ihr, wie sich unsere Region entwickeln wird. Schwerin als Landeshauptstadt blüht immer mehr auf, Wismar wird ein Zentrum des Hanse-Tourismus und unsere Mecklenburger Küste wird der von Holstein den Rang ablaufen – es ist einfach so natürlich schön hier. Und Touristen, aber auch die Mecklenburger wollen

nicht Plastik-Brötchen in Zellophan aus dem Supermarkt oder von der Tanke, sondern *Frische von hier*.“

Irgendwie mussten wir ihm zur Seite springen: „Trauen Sie sich jährlich ca. 7 % Wachstum zu, wobei sicher 2 % Inflationssteigerung wären?“ „Jo.“ „Und 12 Jahre jeweils 7 % sind etwa 15 Mio. €. Weitere 15 Mio. € erschließen Sie durch Zukauf bzw. neue Filialen – da haben sie ja bereits gute Erfahrungen gesammelt!“ So hatten die Kollegen das noch nicht betrachtet. „Real 4 ... 5 %. Ja, das wäre machbar. Und das mit dem Zukauf hat ja in den letzten 10 Jahren auch ganz gut geklappt ...“ Also unvorstellbar erschien ihnen die spinnerte Idee ihres Chefs nun nicht mehr – aber die Skepsis in ihren Augen war schon noch erkennbar.

Mit dem Slogan *Frische von hier – Frische für Sie* konnten sie sich eher eine Zukunft vorstellen. Nummer eins hatte ja auch etwas. „Als das würde ich gern bei meinen Nachbarn gesehen werden: ‚Der arbeitet bei Johansson, der Nr. 1‘ – das passt!“

„Tja, Herr Johansson, manchmal braucht man etwas Zeit um Menschen mitzunehmen ...“, sinnierten wir spätabends beim Bier. Er aber war müde, um 03:00 Uhr begann wie üblich sein Tag, 22:30 war für ihn wie für seine Mitarbeiter doch schon sehr, sehr spät; man strebte dem Bett zu. Dafür hatten wir am nächsten Morgen um 07:00 doch etwas Probleme – nicht mit dem Frühstück, nein: Der Workshop begann! Die Kollegen waren putzmunter ...

Wir wiederholten noch einmal den Arbeitsstand von gestern:

Vision:               Wir sind Mecklenburgs Bäcker Nummer 1  
(300 Mitarbeiter, 30 Mio. € Umsatz)

Mission:             Frische von hier – Frische für Sie

Sollten wir eine Unterscheidung zwischen langfristigen, visionären Zielen und denen für die nächste Zeit machen? Die beiden Moderatoren entschieden sich dagegen. Natürlich, 30 Mio. € Umsatz mit 300 Mitarbeitern, das waren Ziele für die doch recht ferne Zukunft, diese mussten realistisch, nicht die Mitarbeiter verschreckend kommuniziert werden. Von strategisch ausgerichteten Kennzahlen wollten wir zu diesem Zeitpunkt noch gar nicht reden; die Kollegen waren Bäcker und keine Betriebswirte oder Controller. Also: Jetzt erst einmal keine Leitkennzahl-Diskussion!

„Was müsste denn prinzipiell getan werden, um 6,5 % pro Jahr zu erreichen?“, wurden die Teilnehmer, in 5 Gruppen aufgegliedert, gefragt. Nach einer halben Stunde kamen erste Themenvorschläge, die im Plenum diskutiert wurden:

- Mehr **Verdienst**, dann haben wir auch mehr Motivation (sicher ein verständlicher Wunsch bei der doch recht moderaten Entlohnung der meisten).

- Wir brauchen mehr **Zeit**, um neue Ideen auszuprobieren. Immer wieder haben wir festgestellt, dass Neues gut bei unseren Kunden ankommt.
- **Selbstständigkeit**, mehr Verantwortung für die jeweiligen Backstuben- bzw. Verkaufsstellenleiter.
- Eine bessere **Ausbildung**: „Viele von uns haben ja noch in der DDR das Bäckerhandwerk bzw. das Verkaufen gelernt. Heute ist so vieles anders, das muss doch mal gelernt werden.“
- Eine neue moderne **Produktionsstätte**, in der Rohlinge vorgebacken werden könnten; dann bekommen die Kunden jeweils ganz frische Ware und wir können entsprechend der aktuellen Nachfrage nachbacken und haben somit weniger unverkaufte Ware.
- Einen im Westen gelegenen **Betrieb übernehmen**, um praktisch zu erfahren, was da anders läuft. Hier gab es besonders viele Diskussionen. Das war für viele undenkbar (wir schrieben 2002!).

Nach dem Motto „Wir können nicht alles sofort umsetzen“ wählten die Seminarteilnehmer die strategischen Themen a) bessere Ausbildung und b) mehr Verantwortung aus. Daraus ein Strategieprogramm für die nächsten ein, zwei Jahre schneiden, das erschien möglich!

Der nächste Diskussionspunkt war absolut ungewohnt: Wen sollte man im Boot haben, um das Ziel *Nr. 1 in Mecklenburg* zu erreichen? „Na uns!“, schallte es aus dem Raum. „Glauben Sie denn, dass das ausreicht? Wäre es nicht sinnvoll, auch die Familie Johansson mitrudern zu lassen?“ „Na, die sind doch von uns!“ „Richtig, aber im Gegensatz zu Ihnen trägt die Familie Johansson die alleinige Verantwortung, das wirtschaftliche Risiko und sie müssen bereit sein, Gewinne zu reinvestieren.“

„Sind das alle notwendigen Ruderer?“, die Gesellin meldete sich zaghaft. „Wir müssen auch darauf achten, dass uns unsere Lieferanten nicht mit diesem Gleichmacher-Mehl beliefern. Ihr wisst, wir hatten in manchen Monaten Schwierigkeiten, gutes, unbearbeitetes Mehl aus Mecklenburg zu bekommen.“

„Vergesst die Kunden nicht!“, mahnte Herr Johansson. „Wenn die uns verlassen, sind wir verlassen. Wir brauchen immer die direkte Rückkoppelung, wenn etwas besonders gut ankommt – und auch, wenn nicht. Da haben unsere Damen vom Verkauf eine ganz wichtige Aufgabe.“

So schälten sich in der Diskussion vier Gruppen heraus, die mitziehen müssten: Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten und die Familie Johansson als Geldgeber/Investor. „Und worauf legen diese vier – wir nennen sie „Stakeholder“ – besonders wert?“, fragten wir in die Runde. Wieder in Gruppenarbeit wurden mögliche Ziele dieser vier Gruppen diskutiert, bewertet, mit unseren Zielen abgeglichen und dann in großer Runde herausgearbeitet:

Kunden	deren zu berücksichtigendes primäres Ziel: Frische
Mitarbeiter	deren zu berücksichtigendes primäres Ziel: sichere Arbeitsplätze in Mecklenburg
Lieferanten	deren zu berücksichtigendes primäres Ziel: langfristige Abnahmebeziehung
Familie Johansson	deren zu berücksichtigendes primäres Ziel: Übernahme von Verantwortung durch mehr Mitarbeiter

Konnte man da vielleicht schon über Kennzahlen sprechen? Wir versuchten es: „Gibt es denn eine Möglichkeit, ‚Frische‘ zu messen? – Denn wenn Sie sich in den Filialen untereinander vergleichen wollen, sollte man ja schon eine gemeinsame Sprache sprechen; und ‚bei uns ist es immer frisch‘ ist ja doch sehr relativ!“ Kurzes Überlegen, dann erhitzte Diskussionen und am Ende schälte sich heraus, dass den Kunden Frische eigentlich nur bei Brötchen wichtig sei; Kuchen und Brot muss immer (nur) tagfrisch sein.

Die Frische der Brötchen lässt sich leicht mit „Anzahl der verkauften Brötchen/Anzahl der Backvorgänge“ messen. Beide Faktoren werden bereits gemessen: die Backvorgänge automatisch im Ofen, die Anzahl der verkauften Brötchen über das Kassensystem. Wird bei z. B. 1.000 verkauften Brötchen 3 mal gebacken, sind die Brötchen durchschnittlich wahrscheinlich weniger frisch, als wenn 6 mal der Ofen angeworfen wird.  $1.000/3 = 333$  ist also weniger frisch als  $1.000/6 = 166!$

Alle Teilnehmer hatten ein Aha-Erlebnis: So einfach ist das! Und sie stürzten sich in die Arbeit, um auch für die anderen, die sich mit im Boot befinden sollen, Kennzahlen zu finden.<sup>41</sup>

<b>Für 2003/2004</b>		
<b>Ziel</b>	<b>Entwicklungsgebiet</b>	<b>Kennzahl</b>
Frische	Kunden	<i>verkaufte Brötchen/Backvorgang [#]</i>
Sichere Arbeitsplätze	Mitarbeiter	<i>Entlassungen [#]</i>
Langfristige Abnahmebeziehungen	Lieferanten	<i>Lieferanteil des Lieferanten [%]</i>
Übernahme von Verantwortung	Familie Johansson	<i>Mitarbeiter, die am Ergebnis ihrer Filiale beteiligt sind [%]</i>

<sup>41</sup> # = Anzahl, % = in Prozent

Und weil es so schön flutschte, ‚Morgenstund‘ hat Gold im Mund‘, haben wir uns noch einmal den beiden ausgewählten strategischen Themen zugewandt:

Für 2003/2004		
Ziel	Strategisches Thema	Kennzahl
Übernahme von Verantwortung	Selbstständigkeit	<i>Meister/Filialleiter die am Ergebnis ihrer Filiale beteiligt sind [%]</i>
Ausbildung	Lernen	<i>Schulungstage [#]</i>

Sollten wir nun auch noch das Thema strategische Leitkennzahl eröffnen? Wir versuchten es: „Wir hatten ja von der Vision ‚Mecklenburgs Nr. 1‘ mit einem Umsatz in 2015 von 30 Mio. € mit 300 Mitarbeitern gesprochen. Wir könnten uns vorstellen, dass wir mit derartigen Zielen ihre Kollegen verschrecken – was könnte denn ein strategisches Ziel für die nächsten vielleicht zwei Jahre sein?“

„10 Mio. €“, ertönte es vorlaut, aber viele stöhnten auf: „Nicht zu schaffen!“ „Was sind denn Voraussetzungen, um ein derartiges Ziel in den nächsten Jahren zu schaffen?“, fragten wir.

„Eine neue, nicht wie bei uns meist überlastete Produktionsstätte! Na klar, jetzt geht es auch noch ohne und wir müssen noch etwas zulegen, um uns die neue Produktionsstätte leisten zu können. Aber ich glaube, dies ist ein begreifliches Ziel, für das wir uns anstrengen würden – denn es sichert auch alle Arbeitsplätze!“ „Und würde auch ein weiteres Wachstum ermöglichen“, warf Herr Johansson ein.

Ziel	Leitziel	Kennzahl
Produktionsstätte	Leitziel bis 2005	<i>In 2004 entschieden, in 2005 eingeweiht</i>

Wir hatten gar nicht gemerkt, dass sich der Tag schon wieder geneigt hatte und die Kollegen so langsam ruhiger, weil müde wurden. Wir verabschiedeten uns voneinander, wollten uns dann im Januar wieder treffen, um gemeinsam festzulegen, was für diese Ziele denn nun getan werden sollte: „Fromme Wünsche sind eins, Ziele müssen jedoch mit TUN hinterlegt werden ...“

Im Rückblick mögen die gefundenen Ziele und Kennzahlen etwas simpel erscheinen – das waren sie auch. Aber es war gerade die Einfachheit, die das Eis gebrochen und den Einstieg in eine gemeinsame strategische Arbeit geebnet hat. Und genau darum geht es.