

## **Management eines Wellness-Hotels mit der Dynamic Scorecard – Anwendungsbeispiel zur kundenspezifischen Planspielentwicklung**

**Falko Wilms, Dornbirn, Margret Richter, Hamburg. Die wachsende Dynamik des Marktes erschwert das (strategische) Management eines Hotels und seine Zukunftssicherung. Da immer mehr Menschen bereit sind, Geld für Wellness-Angebote auszugeben, kann die Positionierung als Wellness-Hotel die Wettbewerbsfähigkeit stärken. Mit dem neuen Instrument der Dynamic Scorecard und dem daraus entwickelten Planspiel können Strategieentwicklung, Entscheidungsfindung und Investitionsplanung im Rahmen von Planspielen erlernt und verfeinert werden.**

### **Einleitung**

Die Dynamik und die Komplexität des modernen Lebens stellen hohe Anforderungen an die körperlichen, seelischen und geistigen Kräfte des Menschen. Viele Berufstätige leiden unter zunehmendem Stress und haben Schwierigkeiten, den raschen Wandel der Berufsanforderungen zu bewältigen. Der private Bereich ist immer seltener in der Lage, die benötigte Ruhe und Regeneration zu bieten. Doch etwa zwei Drittel der Menschen in ökonomisch entwickelten Ländern sind bereit, mehr Geld für ihre Gesundheit auszugeben (Nefiodow 1997). Viele Hotels nutzen diesen Trend, bieten ihren Gästen unter der Bezeichnung „Wellness“ Massagen, Bäder, Bewegungsprogramme und sonstige Angebote, die das körperliche, geistige und seelische Wohlbefinden steigern.

Wer sich im dynamischen Wettbewerb als Wellness-Hotel positionieren und behaupten will, muss Markttrends vorwegnehmen, proaktiv auf sich ändernde Kundenbedürfnisse reagieren, in Zusammenhängen denken und die Dynamik des Marktgeschehens erfassen. Denn die größte Herausforderung des Managements besteht darin, trotz der Komplexität des Wettbewerbs und der Dynamik des Marktes die eigene Handlungsfähigkeit zu bewahren, ökonomisch sinnvolle Ziele zu setzen und Strategien zu ihrer Erreichung zu entwickeln (Richter, Wilms 2006). Dazu sind zahlreiche miteinander verbundene Einflussgrößen sowie mehrere, zum Teil widersprüchliche und in ihrem Zusammenwirken unklare Ziele zu verfolgen und auch unerwartete, aber mögliche Wirkungen mit ihren Folgen zu kalkulieren (Richter, Wilms 2008).

Erfolg und Gewinn sind notwendig, um heute am Markt zu bestehen. Darauf aufbauend ist eine wirksame Erfolgsvorsteuerung nötig, die Erfolgspotentiale aufbauen hilft und bestehende realisiert, was Aufgabe der strategischen Führung ist (Malik 2002). Ohne Strategie orientiert sich das Management nur an operativen Daten und führt sich selbst systematisch in die Irre (Gälweiler 1990).

Die Strategie-Arbeit ist nötig, um möglichst frühzeitig zu entscheiden, was heute gemacht werden sollte, um ein Morgen zu haben (Drucker 2006). Eine Strategie soll die nachhaltige ökonomisch-rechtliche Selbständigkeit eines Unternehmens erhalten und sichern. Dem Management stellt sich dabei die Frage, mit welchen Strategien die Herausforderungen nachhaltig gemeistert werden können. Traditionelle strategische Antworten lauten zum Beispiel: Entwicklung und Einführung neuer Dienstleistungsangebote, Verfolgung innovativer Marketingstrategien, Steigerung der operativen Effizienz, Erzielung wettbewerbsfähiger Preise.

Will sich ein Hotel im Wellness-Bereich positionieren und im Markt behaupten, stellen sich weitere Fragen: Wie weit soll das Wellness-Angebot gehen? Soll medical wellness angeboten werden, das Ernährungs- und Bewegungsprogramme sowie mentale Methoden und Kurse zum bewussten Umgang mit Natur und Genussmitteln beinhaltet? Oder sollen sich die Wellness-Angebote ausschließlich auf Bewegungsprogramme, Bäder und passive Methoden zur Entspannung und zum Abbau von Stress wie Sauna und Massagen beziehen? Was passt am besten zum Hotel im jeweiligen Umfeld? Was verspricht den höchsten Erfolg: ein Wellness-Plus-, ein Wellness- oder ein Wellness-Light-Hotel?

Hinsichtlich des Managements eines Hotels ist grundlegend zu fragen: Wie lässt sich unser Hotel so steuern, dass seine Lebensfähigkeit erhöht und gesichert wird? Welche Größen können wir (direkt) verändern oder sogar vorsteuern? Welche Einflussgrößen sind notwendig und hinreichend für eine effektive Steuerung? Welche Wirkungen bestehen zwischen diesen Größen und auf welchen Gesetzmäßigkeiten basiert ihr Zusammenspiel? Und schließlich: Welche Hebel gibt es für die Zukunftssicherung unseres Hotels in einem sich immer schneller und deutlicher wandelnden Umfeld?

Mit herkömmlichen linearen Planungsmethoden lassen sich diese Fragen des Managements weder in genügender Qualität beantworten noch im Rahmen einer Übungsphase erlernen. Insbesondere für das Erlernen und Einüben der für die Führung eines Hotels nötigen fundierten, praxisbewährten Methoden und Instrumente der Strategieentwicklung und der davon abzuleitenden Entscheidungen einschließlich der Investitionsplanung sind lineare Planungsmethoden kaum hilfreich.

Mit der Dynamic Scorecard hingegen kann im Rahmen des computerunterstützten Individual-Planspiels SIMON<sup>1</sup> WELHOMA gut erlernt und eingeübt werden, wie nachhaltig wirksame Strategien zur Führung eines Wellness-Hotels in einer komplexen Umwelt zu entwickeln sind (Richter, Wilms 2008).

---

<sup>1</sup> Enthält im Kern HERAKLIT, ein Softwareprodukt der KHS Know How Systems GmbH, Lützenkirchenstrasse 30, 81929 München

## **Planspiele und Vernetztes Denken**

Das betriebswirtschaftliche Planspiel (Unternehmensplanspiel) SIMON WELHOMA ist eine modellhafte Abbildung eines Hotels. Die Teilnehmer an dem Planspiel übernehmen die Führung eines Wellness-Hotels und erkunden seine wirksamen Einflussgrößen. Sie erfassen ihre Wirkungszusammenhänge und lernen wesentliche interne und externe Faktoren kennen, die in ihrem Zusammenspiel einen wesentlichen Einfluss auf den ökonomischen Erfolg des Hotels ausüben. Sie erkennen die wirksamen Hebel, mit denen die Positionierung als Wellness-Hotel gesichert werden kann. Durch Simulationen der Handlungsalternativen testen sie deren Wirksamkeit auf die Gesamtperformance des Hotels. Mittels Ereignisszenarien können sie mögliche Entwicklungen im Umfeld und im Unternehmen erfassen und bei der Strategie-, Entscheidungs- und Investitionsoptimierung berücksichtigen.

Das Hauptaugenmerk des Lernens liegt auf dem an Zielen orientierten Umgang mit vielen untereinander in vielfältigen unterschiedlichen Beziehungen stehenden Einflussgrößen. Hierbei sind in voller Praxisnähe auch konkurrierende Ziele verschiedener Akteure zu bedienen und die unterschiedlichsten Zielkonflikte einer Unternehmensführung durch (kollektive) Entscheidungen zu entschärfen. Insofern bietet das Planspiel SIMON WELHOMA im Rahmen der Aus- und Weiterbildung ein hohes Maß an Theorie-Praxis-Transfer durch erlebte Erfahrungen. Im Vordergrund steht dabei das vernetzte Denken und Handeln.

Das Charakteristische des komplexen Marktgeschehens, in dem die Führung eines Hotels erfolgt, ist weniger die starke Vernetzung als die Dynamik des permanenten Wandels. In diesem Zusammenhang ist das Denken in Modellen bzw. das Lernen am Modell sehr hilfreich, Entscheidungen zur Unternehmensführung und deren konkrete Folgen vor der praktischen Umsetzung auf ihre Wirksamkeit an einem Modell zu testen. Das Vernetzte Denken versteht in diesem Zusammenhang unter einem Modell ein problemrelevantes Gefüge von vielen Einflussfaktoren und deren wirksamen Beziehungen in einer überschaubaren Darstellung, um die Dynamik des Sachzusammenhangs zu verstehen, praktische Eingriffe zu planen und dabei erwartbare Folgen abzuschätzen.

Das Vernetzte Denken unterscheidet sich daher erheblich vom traditionellen Denken in Ursache-Wirkungs-Ketten und geht davon aus, dass jede Einflussgröße mit unterschiedlichsten Effekten mit anderen Faktoren in ein engmaschiges Gefüge eingebunden ist. Dieses Wirkungsgefüge erlaubt einen detaillierten Einblick in die wirksame Dynamik. Mit dieser Einsicht können relevante Einflussgrößen zielführend strukturiert werden.

## Vernetztes Denken anwenden und Planspiel entwickeln

Eine Analyse auf Basis des Vernetzten Denkens beobachtet den zu untersuchenden Funktionszusammenhang über einen gewissen Zeitraum, um den zugrundeliegenden Verhaltenstrend erkennen zu können. Der zu analysierende Sachzusammenhang wird hierbei als Folge eines verhaltensbestimmenden Gefüges aus unterschiedlichen Faktoren und deren Einflüssen angesehen. Ein solches Gefüge kann man auch „System“ nennen (Wilms 2001).

Das Vernetzte Denken versucht also, über die Konstruktion von Modellen, deren Verhaltenstrend der beobachteten Realität ähnelt, die Struktur der Problemsituation zu erkennen und Maßnahmen zur gezielten Nutzung der gefundenen Struktur zu erarbeiten.

Zur Abbildung der Wirkungsbeziehungen zwischen den relevanten Faktoren eines Funktionszusammenhangs wird zunächst ein komparatives Kausaldiagramm entwickelt, das anschließend in ein simulationsfähiges Wirkungsgefüge umgesetzt wird. Ein solches Simulationsmodell ist dann neben dem Rollenspiel (in Realität wirksame Akteure) und dem Regelspiel (Interaktion der in der Realität wirksamen Akteure) eine Grundkomponente eines Planspiels (Kriz 2007, S. 16 ff.).

Vernetztes Denken als eine Basis für Planspiele geht Problemstellungen wie die Führung eines Hotels iterativ an. Die einzelnen Schritte des Prozesses der Problemlösung (Abbildung 1) werden im Folgenden am Beispiel der Strategieerarbeitung eines Wellness-Hotels beschrieben.

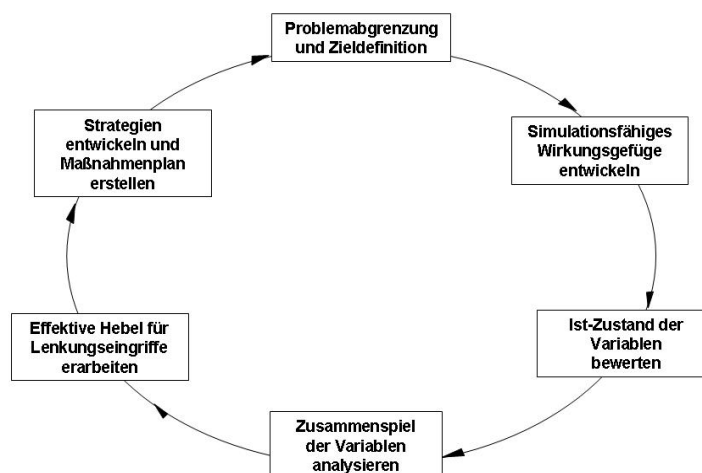


Abbildung 1: Schritte des Problemlösungsprozesses

## **Problematik abgrenzen**

Unter einem Problem wird ein Unterschied zwischen Wunsch und Wirklichkeit verstanden, der Problemdruck wird dabei von dem Wunsch ausgelöst, denn die Wirklichkeit ist lediglich so wie sie ist. Um eine ganzheitliche Sicht der Problemstellung zu bekommen, sind bei der ersten sprachlichen Erfassung (Kahle 1997) der Problemsituation die Perspektiven möglichst vieler beteiligter Interessengruppen zu berücksichtigen. In Betracht kommen beispielsweise Kundengruppen, Stakeholder, Shareholder oder Wettbewerber.

In einer komplexen Welt hängt vieles miteinander zusammen, daher wird im ersten Schritt der Konstruktion eines Wirkungsgefüges eines Hotels der Realitätsausschnitt genauer abgegrenzt, der untersucht werden soll. Dies nennt man Systemabgrenzung, denn was innerhalb der gesetzten Grenze liegt, gehört zum zu untersuchenden System. Ein System ist ein Funktionszusammenhang von sich wechselseitig beeinflussenden Komponenten mit einer Innen / Außen-Differenz zwischen sich und dem Umfeld (Wilms 2001).

Zur Systemabgrenzung wird auf der linken Spalte einer Pinnwand alles notiert, was als unmittelbar zum Kern des Hotels gehörig eingestuft wird und auf der rechten Spalte desselben Papiers das markiert, was eher zum Rand bzw. Kontext zuzuordnen ist. Zumeist werden fast nur Nennungen zum Problemerkern benannt und kaum Einzelheiten zum Rand der Problematik. Da der Kern aber kleiner ist als sein Kontext, sind nun anhand nützlicher Merkmale möglichst viele Nennungen von der linken in die rechte Spalte zu überführen. Die Qualität der verwendeten Merkmale entscheidet über die Qualität der Problemerkennung.

Dann werden die Nennungen der linken Seite konsensorientiert zusammengefasst und am unteren Rand der Pinnwand so „verschriftlicht“, dass die wesentlichen Aspekte darin berücksichtigt sind. Sie lautet zum Beispiel: „Das Problem ist, dass die verschärfte Wettbewerbssituation die Ertragssicherung unseres Hotels erschwert.“

Grundsätzlich kann es keine „richtigen“, sondern nur als „hilfreich“ eingestufte Problemabgrenzungen geben. Je nachdem, welche Gesichtspunkte berücksichtigt und welche weggelassen werden, sieht die Abgrenzung anders aus und stellt somit eine Bestimmungsleistung dar.

Ist das Hotel im Wesentlichen abgegrenzt, werden zwei bis drei grundlegende Ziele der Bemühungen fixiert, die als Orientierungskriterium der Verwendung von Ressourcen dienen, die es für die Zielerreichung zu finanzieren gilt.

Damit ist eine zweckmäßige Problemabgrenzung erstellt und dazu die Aufmerksamkeit durch wenige Oberziele ausgerichtet. Damit ist zugleich auch der Detaillierungsgrad beziehungsweise das Aggregationsniveau des Denkens festgelegt. Im hiesigen Beispiel geht es um den langfristigen Erfolg eines Hotels, nicht um die Branche (höhere Ebene) und nicht um einzelne Bereiche des Hotels wie z. B. die Küche (tiefere Ebenen).

### **Simulationsfähiges Wirkungsgefüge entwickeln**

Es ist möglich (Haken 1984), auch sehr komplexe Systeme mit wenigen erfolgskritischen veränderlichen Einflussgrößen (= Variablen) hinreichend zu beschreiben, sobald bestimmte Systemkriterien berücksichtigt und die Beziehungen zwischen diesen Variablen erfasst sind.

Definiert werden können Variablen beispielweise anhand der Grunddimensionen der Balanced Scorecard: Lernen/Entwicklung, Prozesse, Kunden und Finanzen (Norton, Kaplan 1997). Für ein simulationsfähiges Wirkungsgefüge sind noch bedeutsame Variablen des Kontextes hinzuzufügen (Richter, Wilms 2008). Die Erarbeitung der Variablen erfolgt iterativ auf einem einheitlichen sprachlichen Aggregationsniveau.

Zu jeder Variablen wird eine verbale, qualitative Beschreibung abgeleitet und anhand konkreter Indikatoren quantifiziert. Bereits dieser Schritt trägt dazu bei, unterschiedliche mentale Modelle aufzudecken und ein gemeinsames Verständnis über den Sachzusammenhang zu entwickeln. Zum Beispiel stellen sich die Konkurrenzprodukte aus Sicht der Servicemitarbeiter des Hotels anders dar als aus Sicht des Marketingleiters oder des Küchenchefs. Entscheidend ist die konsensorientierte Definition der Variablen.

Im nächsten Schritt werden die wirksamen Beziehungen zwischen den definierten und mit quantitativen Kriterien belegten Variablen der Problematik in einem Wirkungsgefüge visualisiert. Darin werden die Variablen durch ihre Nennung beschrieben und die wirksamen Beziehungen durch Pfeile repräsentiert. Die jeweilige Wirkungsrichtung ist durch die Pfeilspitze angezeigt.

Jede Variable wird auf je eine Karte notiert und unstrukturiert an die Pinnwand geheftet. Eine gut bekannte Variable wird fixiert und aus der Menge der Variablen werden diejenigen ermittelt, die direkt mit der fixierten Variable zusammenhängen. Die Wirkungskette wird dann an beiden Enden erweitert, wobei sich oftmals kreiskausale Wirkungen ergeben. Es werden immer mehr einzelne Wirkungsketten hinzugefügt, wobei oft neue, bislang nicht erkannte Variablen in den Blick kommen.

Ein derart erstelltes Wirkungsgefüge kann in späteren Arbeitsphasen weiter verfeinert werden, indem die einzelnen Relationen und die einzelnen Variablen noch stärker voneinander unterschieden werden. So können (nachdem man sich auf eine zeitliche Baseinheit wie Woche, Monat oder Quartal verständigt hat) verschiedene Farben für kurz-, mittel- und langfristige Wirkungen verwendet werden. Mit (+) und (-) Symbolen an den Pfeilspitzen können gleichgerichtete und entgegengerichtete Wirkung unterschieden werden.

Die Variablen werden anschließend deutlicher spezifiziert. Werden sie zum Beispiel auf verschiedenfarbigen Kärtchen notiert, kann jeder Farbe eine bestimmte Bedeutung zugewiesen werden, wie das Maß der Beeinflussbarkeit seitens der Unternehmensführung oder der Bilanzierbarkeit in der Kostenrechnung. Ebenso können bedeutsame Grenzen der Kapazität (z. B. Zimmerauslastung) oder des Volumens (z. B. Mindest- oder Höchstbestände im Lager) oder des Budgets für einzelne Variablen direkt auf den Karten notiert werden.

Das Wirkungsgefüge kann nun in ein simulationsfähiges, mathematisches Modell überführt werden, um die Zustandsänderungen im Zeitablauf (= Systemdynamik) zu verstehen. Dazu wird das an der Pinnwand erarbeitete Wirkungsgefüge in eine Modellierungs- und Simulations-Software<sup>2</sup> übertragen (Ballin 2003).

Die Beziehungen, die im erstellten Wirkungsgefüge an der Pinnwand grob identifiziert worden sind, werden mit mathematischen Funktionen belegt (Ballin 2006). Dazu wird die Wirkungsintensität in einem Funktionsdiagramm beschrieben und die zeitliche Verzögerung festgehalten, bis sich ein Änderungsimpuls auswirkt. Zudem ist zu überprüfen, bei welchen Variablen Eigendynamiken vorliegen. Durch die Darstellung der Wirkungsstärke in einem Funktionsdiagramm ist eine realitätsnahe Wiedergabe von Zusammenhängen möglich. Häufig geben Sättigungs- oder Glockenkurven reale Veränderungen gut wieder.

Zeitliche Verzögerung bedeutet, dass der Änderungsimpuls am Quellelement um eine fest vorgegebene Anzahl von Zeiteinheiten zurückgehalten wird, ehe er über den Wirkungspfeil an das Zielelement weitergeleitet wird. Die Nichtbeachtung zeitlicher Verzögerungen ist oft die Ursache von „übersteuernden“ Maßnahmen. Zu Beginn wird in ein Element viel investiert. Wenn nicht sofort eine Wirkung zu erkennen ist, wird weiter investiert, bis nach einer gewissen Zeitspanne die Folgen der Überdosierung sichtbar werden. Manche Variablen wirken auf sich selbst zurück und weisen somit eine gewisse Eigendynamik auf. Das bedeutet, dass sich der Zustand der Variablen auch ohne äußere Eingriffe ändert.

---

<sup>2</sup> HERAKLIT, ein Softwareprodukt der KHS Know How Systems GmbH, Lützenkirchenstrasse 30, 81929 München

Auf diese Weise wird es möglich, aus dem anfänglich an der Pinnwand erstellten Wirkungsgefüge eine Dynamic Scorecard für ein Hotel zu erstellen (Abbildung 2), mit der Eingriffe in den Funktionszusammenhang der Hotelführung simuliert, bewirkte Folgen beobachtet und analysiert werden können.

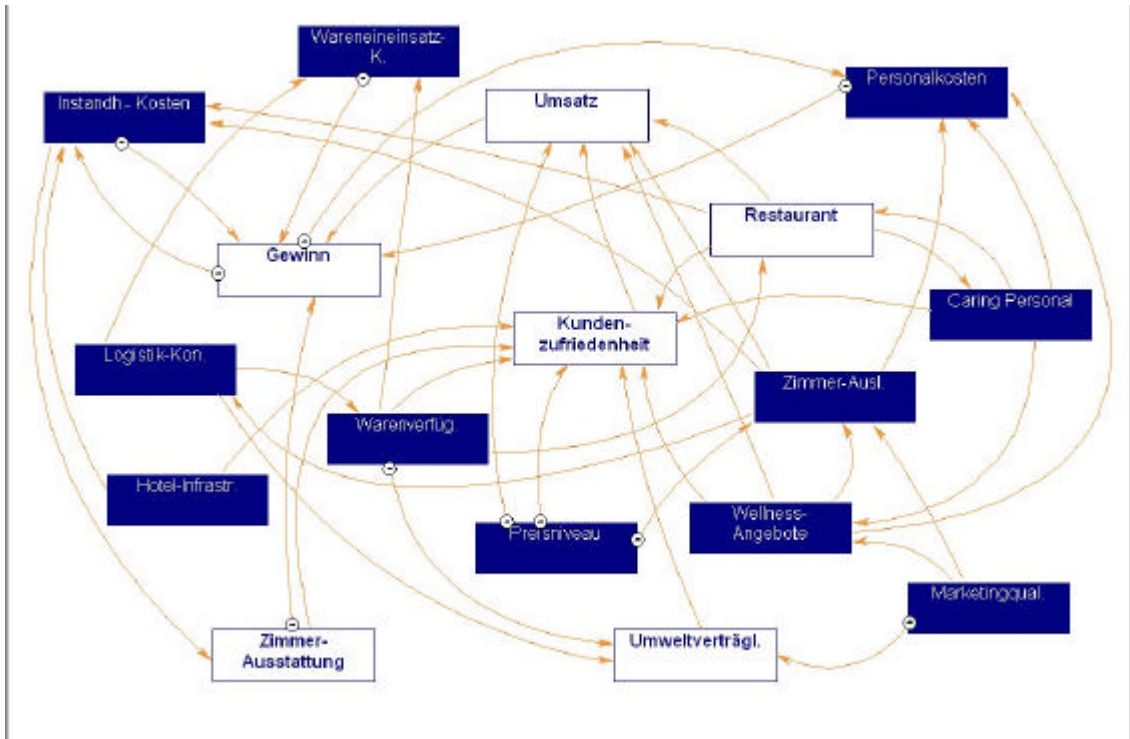


Abbildung 2: Dynamic Scorecard eines Wellness-Hotels

### Ist-Zustand bewerten

Mit dem Wirkungsnetz oder der Dynamic Scorecard selbst liegt noch keine bewertbare Darstellung des Hotels vor. Um Aussagen über den Zustand des Hotels treffen zu können, sind für die Variablen einzelne Bewertungskriterien aufgestellt worden (Ballin 2003), ohne die keine Entscheidungen getroffen werden können. Um über die Auswahl von Handlungsalternativen entscheiden und Auswirkungen beurteilen zu können, ist der aktuelle Zustand jeder Variablen zu beschreiben, zu benoten und die jeweilige Bedeutung im Wirkungsgefüge zu gewichten. Die Gesamtbewertung (Gesamt-Performance) ist dann angebar durch die gewichtete Summe aller ausgewählten und benoteten Variablen. Sie beträgt im Beispielunternehmen 3,0 (befriedigend).

In der Realität finden Veränderungen in einem zeitlichen Kontinuum statt. Simulationen erfüllen eine Zeitrafferfunktion. Für die Durchführung muss ein Zeittakt definiert wer-



den. Das geschieht durch Angabe einer Zeiteinheit pro Simulationsrunde. Im hier beschriebenen Beispiel entspricht eine Simulationsrunde einem Monat.

### **Zusammenspiel analysieren**

Die erarbeitete Dynamic Scorecard des Wellness-Hotels (Abbildung 2) zeigt die aktuell wirkenden Beziehungen zwischen den Variablen der Problematik. Mit der nun zu erstellenden Einflussmatrix werden die inhärenten Kräfte des Systems und damit seine genetische Anlage erfasst (Vester 2001) und dazu spezielle Rollen einzelner Variablen ermittelt.

Um zu erfahren, welche Rolle jede Variable in der dynamischen Scorecard spielt, werden die direkten Beziehungen jeder Variablen auf jede andere untersucht. Dazu wird eine Einfluss-Matrix aufgespannt, in der in den Zeilen von oben nach unten sowie in den Spalten von rechts nach links in der gleichen Reihenfolge alle erarbeiteten Variablen notiert werden. Nun wird gefragt:

Wenn sich Variable A ändern würde, wie würde sich die Variable B durch direkten Einfluss ändern?

Falls sich Faktor A ändern würde, verändert dies dann in direkter Wirkung Faktor B? Keine Änderung von B wird durch eine „0“ in der entsprechenden Zelle der Matrix dokumentiert, eine unterproportionale Änderung wird mit „1“, eine proportionale Änderung mit „2“ und eine überproportionale Änderung mit „3“ erfasst. (Vester 2001). Da sich die Variablen selber nicht direkt beeinflussen können, werden alle Kästchen, in denen eine Variable auf sich selbst trifft, durchkreuzt.

Sind alle Zellen bearbeitet, werden die Zeilensummen der Outputs (= Aktivsummen) und die Spaltensummen der Inputs (= Passivsummen) errechnet. Um zu erfahren, wo mögliche Steuerungshebel existieren, welche Komponenten das System gefährden können, an welchen Variablen ein Eingriff eher einer Symptombehandlung gleicht oder welche Variablen dem System eine gewisse Trägheit verleihen, sind die Rollen der einzelnen Variablen zu ermitteln. Dies geschieht mit einer zweidimensionalen Graphik (Abbildung 3) in der die jeweilige Position einer Variablen anhand ihrer Aktiv- und Passivsumme positioniert und den vier Schlüsselrollen aktiv, reaktiv, kritisch und puffernd zugeordnet wird.

Ausgehend vom maximalen Wert in den Spalten für Input und Output in der Einfluss-Matrix werden die Variablen in vier unterscheidbare Gruppen geordnet: Einerseits ist ihr Produkt (**P**) von Aktiv- und Passivsumme größer oder kleiner als  $((n-1)*(n-1))$  und andererseits ist der Quotient (**Q**) von Aktiv- zu Passivsumme größer oder kleiner als genau 1.

Variablen mit hohem **P**-Wert haben *kritische*, Variablen mit kleinem **P**-Wert zeigen *puffernde* Wirkungen; Variablen mit hohem **Q**-Wert haben *aktive*, Variablen mit kleinem **Q**-Wert zeigen *reaktive* Wirkungen. (Wilms 2001).

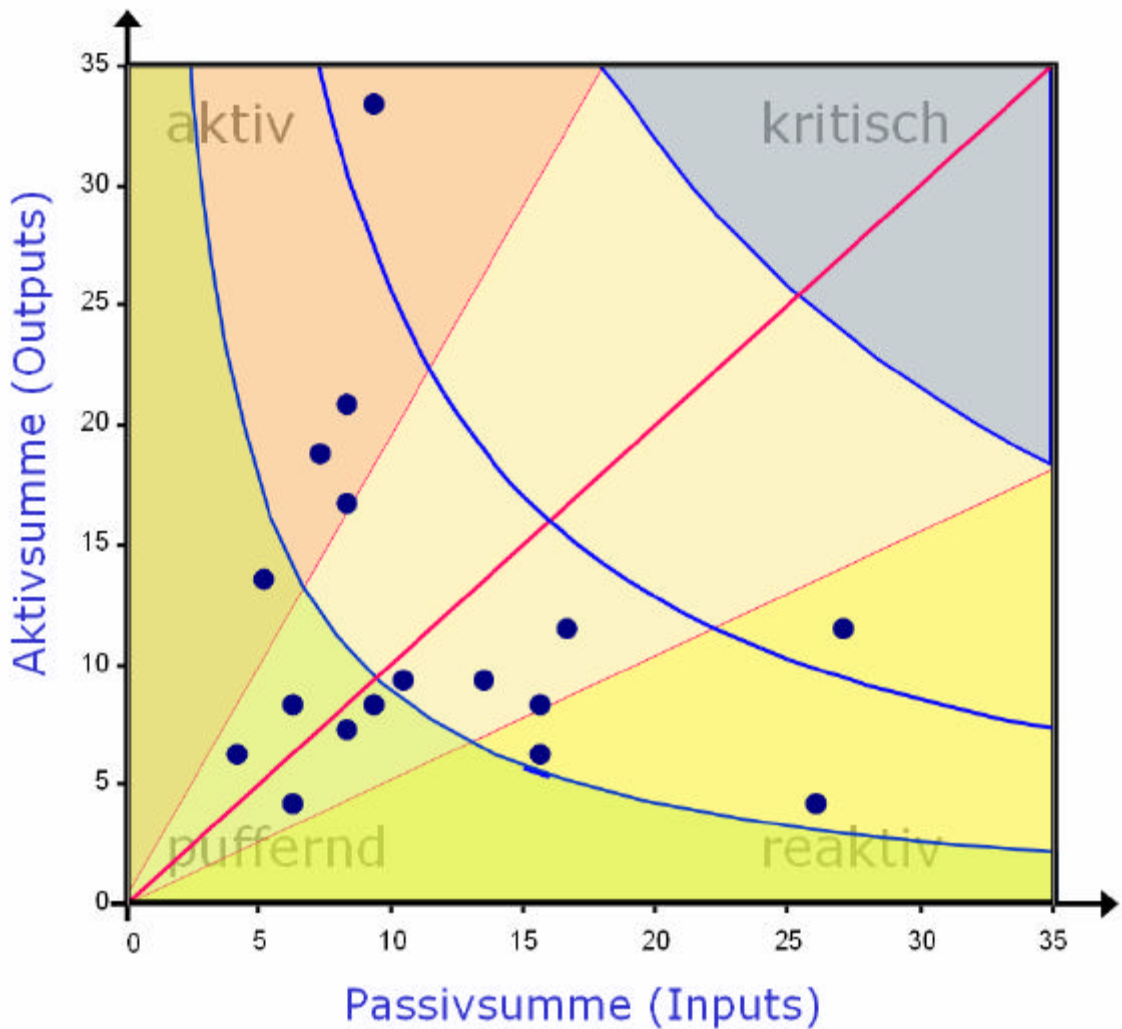


Abbildung 3: Die Rollen der Variablen

Jede dieser Rollen wird durch eine kybernetische Erklärung begründet (Vester 2001). Zugeordnet ist sie nicht der Variablen, sondern ihrer Position in der Graphik. Die gleiche Variable würde sich in einem anderen System an einer anderen Stelle finden.

Von den aktiven Variablen gehen sehr viele Wirkungen auf das übrige Systemverhalten aus. Sie selbst werden kaum von anderen Größen aus dem System beeinflusst. Sie stellen wirksame Schalthebel dar, die das System nach erfolgter Änderung erneut stabilisieren.

Die kritischen Variablen sind besonders stark in die Vernetzungen eingebunden. Sie wirken selber stark auf die Variablen des Systems, werden aber auch von diesen leicht beeinflusst. Sie sind Beschleuniger und Katalysatoren und eignen sich als Initialzündung, um Dinge in Gang zu bringen. Dabei ist unkontrolliertes Aufschaukeln und Umkippen möglich. Deshalb ist höchste Vorsicht geboten.

Die reaktiven Variablen beeinflussen die Dynamic Scorecard nur sehr schwach und werden von dieser aber sehr stark beeinflusst. Veränderungen in der Dynamic Scorecard wirken sich somit hauptsächlich bei ihnen aus, ohne dass dies auf die übrige Scorecard zurückstrahlt. Hier steuernd einzugreifen, gleicht einer Symptombehandlung, die für die Gesamtkonstellation der Dynamic Scorecard selten Verbesserungen bringt. Auswirkungen auf die reaktiven Variablen zeigen sich manchmal erst mit großer Zeitverzögerung oder wenn bereits extreme Zustände eingetreten sind. Dafür eignen sich diese Variablen sehr gut als Indikatoren.

Die puffernden Variablen beeinflussen die übrigen Komponenten und das Gesamtsystem nur schwach und werden auch nur sehr schwach beeinflusst. Einwirkungen auf diese Größen wirken sich in der Dynamic Scorecard nur wenig und oft mit großer Zeitverzögerung aus. Die puffernden Variablen bleiben auch bei stärkeren Änderungen der Gesamtkonstellation relativ konstant. Sie können jedoch trügerisch sein, wenn ihre puffernde Wirkung auf Zeitverzögerung beruht oder bis zu einem gewissen Grenzwert Speicherfunktion besitzt. Es ist aber auch ein Wolf-im-Schafspelz-Verhalten möglich, wenn plötzlich Schwellen- und Grenzwerte überschritten werden.

Die Verteilung der Variablen vermittelt einen Eindruck vom Charakter der Dynamic Scorecard. Das hier vorgestellte Beispiel stellt sich insgesamt als eher aktiv heraus. Mit den Arbeitsschritten Einflussmatrix und der Rollenverteilung sind die latenten Anlagen eines Systems in Bezug auf die kybernetische Rolle seiner Variablen ermittelt worden. Ihre Kenntnis kann für die Erarbeitung des nächsten Schrittes genutzt werden.

### **Effektive Hebel finden**

Es ist grundlegend ratsam, den Einsatz von Ressourcen auf die Variablen auszurichten, die eine möglichst gute Hebelwirkung aufweisen (das heißt ihre Aktivsumme sollte deutlich höher sein als ihre Passivsumme), möglichst direkt beeinflussbar sein und eine möglichst kurze Veränderungsfrist aufweisen, das heißt, es sollte wenig Zeit bis zu einer erkennbaren Zustandsänderung vergehen.

Der sehr verbreitete Wunsch nach einer multikriteriellen Herleitung (Zeleny 1982, Dyer, Fishburn, Steuer, Wallenius, Zionts 1992.) von effektiven Hebeln für konkrete

Lenkungseingriffe lässt sich mit der Prioritäten-Matrix (Wilms 2000, ders. 2001, ders. 2006) erfüllen. Damit ist eine multikriterielle Analyse der Vernetzung der Faktoren einer Problemsituation möglich, um die verfügbaren Ressourcen zur Problembewältigung gezielt einsetzen zu können. Mit der Prioritäten-Matrix werden anhand der Kriterien Outputüberschuss, Veränderungs-Frist und Lenkbarkeit alle Variablen in eine relative Rangreihe gebracht und alle lenkbaren Variablen in eine übergreifende Rangreihe geordnet.

Die Prioritätenmatrix ist angelehnt an die Einflussmatrix, weist auf der rechten Seite jedoch einige zusätzliche Spalten auf, nämlich je eine Spalte für: Inputwirkung der Variable, Outputwirkung der Variable, Überschuss aus Output minus Input, normierter Überschuss der Variablen. Nur die Variablen mit einem positiven Überschuss werden weiter behandelt.

Es werden Spalten für die Veränderungs-Frist der Variablen ausgefüllt, wobei kurzfristige Frist durch eine 3 dargestellt und langfristig mit 1 wiedergegeben wird. Die dazugehörige Frage lautet: "In welchem Zeitrahmen würde diese Variable ihren Wert ändern, wenn von der gewählten Lenkungsebene auf sie eingewirkt werden sollte?" Anschließend werden die Werte wieder normiert.

Abschließend wird die Lenkbarkeit der Variablen in einer eigenen Spalte untersucht, wobei eine gute/direkte Lenkbarkeit mit 3 bewertet wird und eine indirekte Lenkbarkeit mit 1 gekennzeichnet wird. Die Frage lautet hier: "Wie stark könnte von der gewählten Lenkungsebene auf diese Variable eingewirkt werden?" Eine fehlende Lenkbarkeit wird mit einer Null markiert. Die Werte werden in einer eigenen Spalte wiederum normiert.

Sind diese Werte gemäß Plausibilitätserwägungen in konsensorientierter Weise diskursiv ermittelt, erfolgt die Auswertung. Für alle Variablen mit einem positiven Outputüberschuss und einer gegebenen Lenkbarkeit wird anhand der normierten Werte der Grad der Zielerreichung über alle Kriterien hinweg ermittelt, wobei eine Gewichtung der verwendeten Kriterien einer guten Lösung möglich ist.

Der jeweils erzielte Grad der Zielerreichung gibt die Priorität an, mit der im Rahmen der Strategieentwicklung auf diese Variable einzuwirken ist, um zielführende Wirkungen zu bewirken: Werden die Variablen mit der schlechtesten Zielerreichung beeinflusst, so ist bei gleichem Ressourceneinsatz selbst bei einer optimalen Umsetzung der geplanten Maßnahmen nur eine schlechte Zielerreichung möglich!

Im hiesigen Beispiel zeigt sich anhand der Ergebnisse der Prioritäten-Matrix, dass sich die angestrebten Ziele durch gezielte Investitionen in Wellness-Angebote, die Instand-

haltung und in die Zimmerauslastung effektiv erreichen lassen, wobei Preisvariationen in der Vermietung nur einen geringen Effekt bewirken können. Insgesamt fällt der eher puffernde Charakter der Variablen auf, sodass man nur mit langsamen Veränderungen rechnen kann (Abbildung 4).

Variablen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	Input	Output	Überschuss	normiert	Veränd.-Frist	normiert	Lenkbarkeit	normiert	Zielerreichung	Grad der Zieler.	Priorität						
			1		1		1				Nr.	aktiv - reaktiv	kritisch - puffernd				
Gewinn	1	25	4	-	-		-	-	-	-	1	reaktiv	eher puffernd				
Wareneinsatz-K.	2	7	18	11	0,17	1	0,08	2	0,15	0,13	13,42	6	2	aktiv	eher puffernd		
Personalkosten	3	15	6	-	-		-	-	-	-		3	3	reaktiv	eher puffernd		
Wellness-Angebote	4	8	20	12	0,19	2	0,15	2	0,15	0,17	16,51	3	4	aktiv	eher puffernd		
Instandh.-Ko	5	9	32	23	0,36	2	0,15	2	0,15	0,22	22,24	1	5	aktiv	eher kritisch		
Caring personal	6	8	7	-	-		-	-	-	-		6	6	eher reaktiv	puffernd		
Logistik-Kon.	7	15	8	-	-		-	-	-	-		7	7	eher reaktiv	eher puffernd		
Umsatz	8	16	11	-	-		-	-	-	-		8	8	eher reaktiv	eher puffernd		
Preis	9	6	8	2	0,03	3	0,23	2	0,15	0,14	13,86	5	9	eher aktiv	puffernd		
Kundenzufr.	10	26	11	-	-		-	-	-	-		10	10	reaktiv	eher kritisch		
ZI-Ausstattung	11	9	8	-	-		-	-	-	-		11	11	eher reaktiv	puffernd		
Restaurant	12	10	9	-	-		-	-	-	-		12	12	eher reaktiv	eher puffernd		
Umweltverträgl.	13	6	4	-	-		-	-	-	-		13	13	eher reaktiv	puffernd		
Warenverfüg.	14	5	13	8	0,13	2	0,15	2	0,15	0,14	14,42	4	14	aktiv	puffernd		
Marketingkon.	15	13	9	-	-		-	-	-	-		15	15	eher reaktiv	eher puffernd		
Zimmer-Ausl.	16	8	16	8	0,13	3	0,23	3	0,23	0,20	19,55	2	16	aktiv	eher puffernd		
Hotel-Infrastr.	17	4	6	2	0,03	2	0,15	2	0,15	0,11	11,30	7	17	eher aktiv	puffernd		
<b>Variablen</b>		190	190	64	1,00	13	1,00	13	1,00	1,00	100						

Abbildung 4: Prioritätenmatrix

Die Simulationsergebnisse über drei Jahre zeigen, dass sich die Gesamtperformance bei Investition in die wirksamen Hebel von der Note drei auf etwa zwei verbessern lässt. Simulationen laufen unter sonst gleichen Bedingungen ab. Da sich in der Realität häufig Änderungen ergeben, müssen Frühwarnsysteme etabliert, kontinuierlich relevante Daten erfasst und gegebenenfalls gegengesteuert werden. Die Dynamic Scorecard kann dabei als ständige Entscheidungsgrundlage dienen.

### Strategien optimieren und Maßnahmen planen

Nachdem die Variablen erkannt sind, die gemäß der verwendeten Kriterien einer guten Lösung als effektive Hebel für Eingriffsmaßnahmen gelten, können nun die anfänglich formulierten Ziele mit konkreten Maßnahmen angegangen werden. Bei der Erstellung eines Maßnahmenplanes sind die üblichen betriebswirtschaftlichen Tools der Planung (Klein, Scholl 2004) und des Projektmanagements (Scheurer 2002) anzuwenden.

## **Einsatz der Dynamic Scorecard im Planspiel**

Ein praxistaugliches Planspiel beruht auf einem realitätsnahen Modell einer zu behandelnden Problematik. Der Lernerfolg eines Planspieles hängt somit direkt ab von der Qualität des verwendeten Modells. In der Realität spielen stets viele Einflussgrößen mit vielfältigen Beziehungen (mit teils sich verstärkenden teils sich bekämpfenden Wirkungen) zusammen, wobei Zielgrößen nur indirekt angesteuert werden können. Daher ist die Qualität des Planspiels maßgeblich abhängig von der Qualität der Dynamic Scorecard. Auf der Basis des computerunterstützten Individual-Planspiels SIMON WELHOMA mit seinen definierten Interventions- und Ereignisszenarien können deshalb auch Planspiele entwickelt werden, die mit den designierten Führungskräften eines Hotels an die individuelle Situation angepasst werden.

## **Funktion des Planspiels in der Entwicklung von Führungskräften**

Im Rahmen der Strategie, Entscheidungs- und Investitionsoptimierung wurde zunächst die Dynamic Scorecard für ein Wellnes-Hotel erarbeitet worden. Auf dieser Basis wurde anschließend das Planspiel SIMON WELHOMA mit je 30 Interventions- und Ereignisszenarien entwickelt.

Beim Arbeiten mit dem Planspiel entwickeln die Teilnehmer ein tiefes Verständnis für die Zusammenhänge ihres Unternehmens. Unterschiedliche mentale Modelle treten bereits bei der Diskussion der Variablen auf, die das Verständnis untereinander fördert. Durch die Diskussion der Beziehungen zwischen den Variablen gewinnen die Teilnehmer nach für nach eine „Helikopterperspektive“ und ein tieferes Verständnis für die Probleme und Aufgaben anderer Funktionsbereiche und deren Zusammenwirken. Sie erkennen nicht nur, wie sich Mängel in einem Bereich auf andere fortpflanzen, sondern sehen auch, wie positiv sich verbesserte Kommunikation und Kooperation auf die Gesamtpformance auswirken. Mit dem Bündel an Interventions- und Ereignisszenarien spielen sie anfangs im Sinne von Versuch und Irrtum. Doch nach für nach erkennen sie Muster und sind in der Lage, die Gesamtpformance zu verbessern und Folgen ihrer Eingriffe abzuschätzen.

Die Gesamtpformance des Systems Hotels kann dann nachhaltig verbessert werden, wenn folgende Vorgehensweise im Spiel berücksichtigt wird:

- Systematik in der Arbeitsweise: Ist.Analyse, Zielsetzung, Entscheidung, Kontrolle der Auswirkungen,
- sorgfältiges Durchdenken und Planen der Handlungsalternativen bezüglich der Folgen und kein blinder Aktionismus,
- Kontinuität der Entscheidungen,
- Geduld bewahren und einer Strategie über mehrere Runden treu bleiben und somit ein Übersteuern vermeiden,
- Investitionen kontrollieren.

Das Planspiel bietet den Teilnehmern folgenden Nutzen:

- Sie werden in die Lage versetzt, neuartige Lösungen zu entwickeln und sich einen erweiterten Handlungsspielraum für solideres Wachstum zu schaffen.
- Sie lernen, die Dynamik des komplexen Systems zu verstehen und können es mit systemgerechten Strategien beeinflussen.
- Sie lernen, ihr Unternehmen durch Selbstregulation flexibel an veränderte Bedingungen anzupassen und seine Lebensfähigkeit zu erhöhen.
- Sie erkennen, wie sie mit unvorhergesehenen Ereignissen umgehen müssen und dabei die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens stärken können.
- Sie sehen, wie sie die Chancen der Komplexität nutzen, rechtzeitig Risiken minimieren und somit ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken können.

Mit Hilfe des Planspiels SIMON WELHOMA lässt sich das vernetzte Denken schulen und das Managen eines Wellness-Hotels risikolos ausprobieren. Durch eigenes Handeln lernt man am besten. Einsichten, die man sich mit Spaß an der Sache erarbeitet, kann man später leichter umsetzen.

#### Literatur

- (1) Ballin, D., Von der Balanced Scorecard zur computerunterstützten Entscheidungsfindung, in: SEM RADAR (Hrsg.: Wilms, F. E. P.) Nr. 2, 2003
- (2) Ballin, D., Szenarienentwicklung beim systemorientierten Management. In: Wilms, F. E. P. (Hrsg.) Szenariotechnik, Haupt Bern, Stuttgart, Wien 2006
- (3) Dyer, J. S., Fishburn, P. C., Steuer, R. E., Wallenius, J., Zionts, St.: Multiple Criteria Decision Making, Multiattributive Utility Theorie. The next ten years; in: Management Science, vol. 38, Nr. 5, Mai 1992, S. 645 - 654
- (4) Drucker, P. F., Managing for Results, Harper & Row New York 2006
- (5) Gälweiler, A., Strategische Unternehmensführung, Campus Frankfurt, New York 1990
- (6) Haken, H., Erfolgsgeheimnisse der Natur – Synergetik: Die Lehre vom Zusammenwirken, Ullstein Berlin 1984
- (7) Kahle, E., Betriebliche Entscheidungen, Oldenbourg München, Wien 1997
- (8) Kaplan, R., Norton, D., Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart 1997
- (9) Klein, R., Scholl, A.: Planung und Entscheidung, Vahlen München 2004
- (10) Kriz, W.: Den organisationalen Wandel mit Planspielen gestalten ; in Kriz, W.: (Hrsg.): Planspiele für die Organisationsentwicklung, wvb Berlin 2007, S. 11 – 40

- (11) Malik, F.: Strategie des Managements komplexer Systeme. Haupt Bern, Stuttgart, Wien 2002
- (12) Nefiodow, L. A.: Der sechste Kondratieff. Rhein-Sieg Verlag 1997
- (13) Probst, G. J. B., Gomez, P., Vernetztes Denken, Ganzheitliches Führen in der Praxis. Gabler Wiesbaden 1993
- (14) Richmond, B., Systems thinking: critical thinking skills for the 1990s and beyond, in: System Dynamics Review Vol. 9, no. 2 1993
- (15) Richter, M., Wilms, F. E. P., Wer hat den Durchblick? In: Handelsblatt, Okt. 2006
- (16) Richter, M., Wilms, F. E. P., Business Performance in der Pharmaindustrie – Mit Vernetztem Denken die Zukunft gestalten, Pharmind Nr. 1, 2008, S. 65-70
- (17) Scheurer, B. M.: Intelligentes Projektmanagement, DVA Stuttgart, München 2002
- (18) University of St. Gallen, Institute for Technology Management. In: International Benchmarking Study: Operational Excellence in the Pharmaceutical Industry, 2006
- (19) Vester, F., Die Kunst vernetzt zu denken. DVA Stuttgart 2001
- (20) Wilms, F. E. P., Systemorientiertes Management. Vahlen München 2001
- (21) Wilms, F. E. P., Systemorientierte Unternehmensführung von KMU's. In: Bouncken, R. B. (Hrsg.): Management von KMU und Gründungsunternehmen, S. 3 - 26, Gabler Wiesbaden 2003
- (22) Wilms, F. E. P., Szenarien sind Systeme. In: Szenarienentwicklung beim systemorientierten Management. In: Wilms, F. E. P. (Hrsg.) Szenariotechnik, Haupt Bern, Stuttgart, Wien 2006