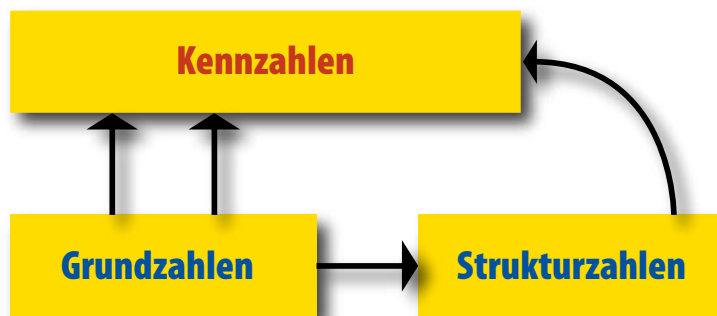


STRATEGISCHES CONTROLLING



Richtung geben - vernetzen - kontrollieren

Inhalt

1	Führung	5
2	Zielperspektiven	7
3	Aufbau von Kennzahlensystemen	9
3.1	Grund-, Struktur- und Kennzahlen	9
3.2	Kennzahlen für Führungsperspektiven	10
3.3	Bildung von Kennzahlensystemen	12
4	Ganzheitliches, strategisches Ziel- und Kennzahlensystem	13
4.1	Die vier Perspektiven einer Balanced Scorecard	13
4.2	Strategische und diagnostische Kennzahlen	13
4.3	Zielerreichung mit Maßnahmen verbinden	14
4.4	Wirkungsketten zwischen den Zielperspektiven	15
4.5	Entwicklung Top down	16
4.6	BSC und das Eigenleben Ihrer Organisation	16
4.7	Funktionen einer Balanced Scorecard	16
5	Der erstmalige Aufbau	19
5.1	Entwicklung und Implementierung	19
5.2	Textliche Erläuterungen	19
6	Besonderheiten für Stabsstellen oder interne Serviceeinheiten	21
7	Die Zielperspektiven im Einzelnen	23
7.1	Perspektive Finanzen	23
7.2	Perspektive: Kunden und Markt	24
7.3	Perspektive Strukturen und Prozesse	25
7.4	Perspektive Mitarbeiterpotenzial, Lernen, Wissen	26

1 Führung

In der modernen Führungsphilosophie findet eine Abkehr von dem „Wir wollen alles regeln“ statt. Vielmehr gilt für erfolgreiche Organisationen: Nur wenn wir die Eigeninitiative der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken, können wir Optimierungs- und Rationalisierungspotenziale entdecken. Reinhard Mohn entwickelte hierzu die Leitlinie „Freiraum bei der Gestaltung der Aufgabe ist eine unverzichtbare Bedingung des Fortschritts“.

Eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzt einen klaren Handlungsrahmen voraus. Dieser besteht aus der Vereinbarung von Leistungs- und Finanzzielen und bildet die eine Seite der Medaille. Die andere beinhaltet das Berichtswesen. Schließlich gilt es, die Zielerreichung auch nachzuhalten: „Transparenz ist der Preis der Freiheit“.

Kontrakte, also Zielvereinbarungen, bilden die Basis für die ergebnisorientierte Steuerung. In ihnen werden Leistungsziele und Finanzziele beschrieben. Grundlage für die Beschreibung dieser Ziele sind die eigenen Aufgabenfelder, also die eigene „Arbeitslandkarte“. Diese Landkarte sollte so in Regionen zusammengefasst werden, dass zum einen eine ganzheitliche Sicht bei der Aufgabenwahrnehmung gewährleistet ist, zum anderen auch Budgets zugeordnet werden können.

Nach der Beschreibung der Arbeitslandkarte beginnt erst das schwierige Geschäft, klare, d.h. messbare Ziele für die einzelnen „Regionen“ zu bestimmen.

Ziele sind messbar, wenn sie über Kennzahlen beschrieben und ein Soll-Kennzahlenwert angegeben werden kann. Oft werden zunächst Werte für Finanzkennzahlen ermittelt. Solche eindimensionalen Ziele sind für eine ganzheitliche Unternehmenssteuerung allein nicht genügend. Darüber hinaus braucht es Kennzahlen, die die Kundeperspektive, interne Prozesse und die Kompetenz und das Entwicklungspotenzial des Unternehmens abbilden.

Um Kennzahlen interpretieren zu können, müssen sie zu anderen Kennzahlen in Beziehung gesetzt werden. Erst in einer zusammenhängenden Betrachtung lässt sich zwischen managementbedingten und strukturbedingten Faktoren unterscheiden und dadurch verdeutlichen, was durch eigenständiges Agieren beeinflussbar ist.

Die zusammenhängende Betrachtung von Kennzahlen, Kennzahlenwerten und den Zielen erfolgt im Controllingprozess. Abbildung 1 zeigt den typischen Controllingprozess, d.h. die Vereinbarung von Zielen im Kontrakt, die Darstellung der Ziele im Bericht, Soll-Ist-Vergleich und Abweichungsanalysen.

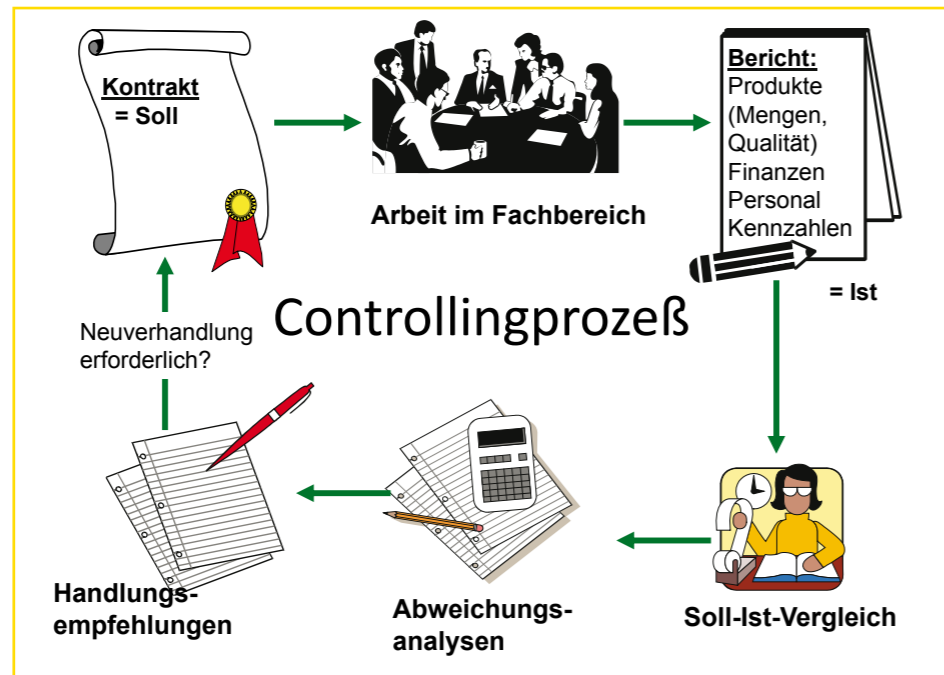


Abbildung 1: Controllingprozess

Strategisches Controlling gestaltet diesen Prozess für das Management und die Aufsichtsräte. Das strategische Controlling darf den Schwerpunkt nicht auf einer vergangenheitsorientierten Kontrolle haben, sondern muss auf Basis der Abweichungsanalysen in die Zukunft gerichtete Handlungsempfehlungen beinhalten. Damit die Strategie deutlich wird, dürfen nicht beliebige Kennzahlen in den einzelnen Arbeitsfeldern gesammelt werden. Vielmehr gilt es, die Kennzahlen zu benennen, die die strategischen Ziele des Vorstands abbilden, und diese in das Berichtswesen aufzunehmen.

Selbstverständlich ist, dass nur solche Ziele Aufnahme finden, die auch beeinflusst werden können. Durch die Aufnahme von ausgewählten Kennzahlen in das strategische Controlling wird auch für alle innerhalb und außerhalb des Unternehmens deutlich, welches die vorrangig zu verfolgenden Ziele sind. So gelingt es, über die sorgfältig ausgewählten Kennzahlen das Arbeiten in der Organisation an den Zielen auszurichten.

Im Folgenden wird ein Vorgehenskonzept beschrieben, wie eine Unternehmung zu den strategisch relevanten Kennzahlen (im Folgenden Leistungskennzahlen genannt) kommen kann. Wesentliche Ideen zu diesem Konzept stammen aus dem Balanced Scorecard-Ansatz¹, der erfolgreich in vielen Unternehmen erprobt wurde.

¹ Robert F. Kaplan und David P. Norton „Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen“, Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart 1997, ISBN 3-8203-1189-6.

2 Zielperspektiven

Ein Unternehmen beschreibt z.B. in seiner Vision bzw. seinem Entwicklungsprogramm seine wesentlichen strategischen Ziele in der kurz- und mittelfristigen Planung. Jedes dieser Ziele wie z.B. Umsatz mit neuen Produkten fördern, neue Regionen erschließen, neue Kundensegmente erschließen, Zufriedenheit bei vorhandenen Kunden steigern, interne Prozesse optimieren etc. kann aus unterschiedlichen Perspektiven, im Folgenden Zielperspektiven genannt, beleuchtet werden.

Ziel- und Berichtssysteme, die diese unterschiedlichen Zielperspektiven berücksichtigen, heißen vernetzte oder ganzheitliche Ziel- und Kennzahlensysteme. Bei der Steuerung auf der Basis eines solchen Zielsystems werden die unterschiedlichen Bereiche, die für die Erreichung eines Ziels wichtig sind, ganzheitlich und gemeinsam betrachtet.

Die gleichzeitige Betrachtung der verschiedenen Zielperspektiven gewährleistet, dass Wirkungszusammenhänge zwischen diesen Bereichen beachtet werden. Schließlich werden unzufriedene Mitarbeiter selten zufriedene Kunden haben, und es muss bei den Angeboten der finanzielle Handlungsrahmen berücksichtigt werden.

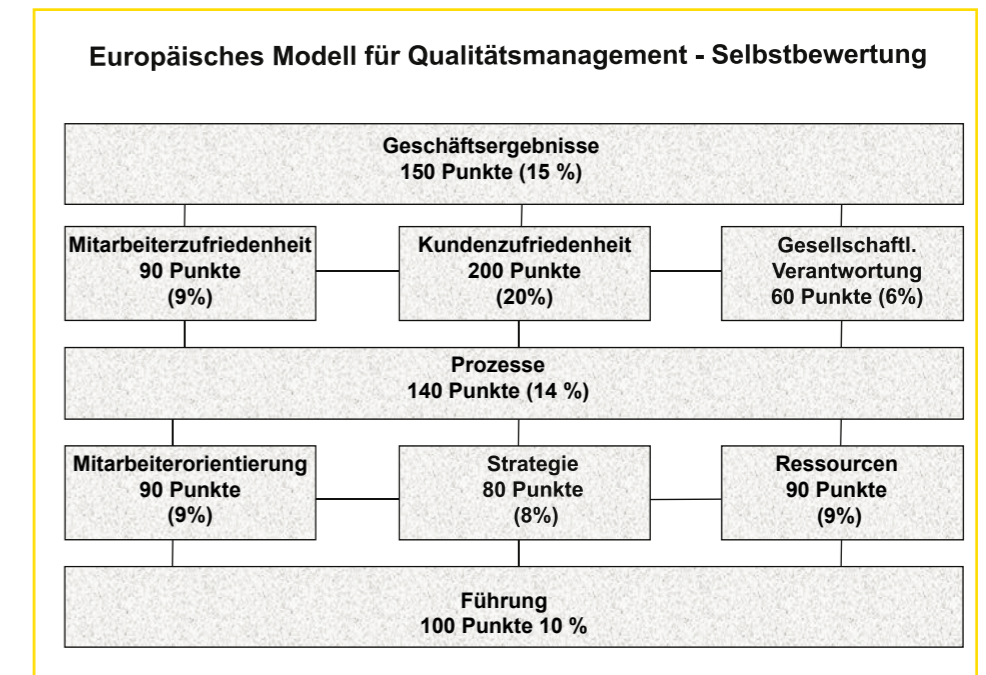


Abbildung 2: Europäisches Modell für Qualitätsmanagement

Das europäische Modell für umfassendes Qualitätsmanagement beschreibt den Wirkungszusammenhang zwischen der internen Steuerung und ihren Ergebnissen. Die Angabe von Punkten verdeutlicht, in welchem Umfang die einzelnen Module zu der Effizienz und Effektivität beitragen.

3 Aufbau von Kennzahlensystemen

3.1 Grund-, Struktur- und Kennzahlen

Ein **Kennzahlensystem** besteht aus Kennzahlen, Grundzahlen und Strukturzahlen.

Grundlage für die Bildung steuerungsrelevanter Kennzahlen ist die Definition von sogenannten **Grundzahlen**. Grundzahlen bilden quantitative Informationen eines Unternehmens ab, die meist nicht weiter aufgeschlüsselt werden. Sie werden zur Bildung von Kennzahlen benötigt und stellen in der Regel eine absolute Zahl dar (zum Beispiel Umsatz, Anzahl Kunden, qm Bürofläche).

Grundzahlen werden zum Ressourcenverbrauch, zum Leistungsumfang und zu Marktrelationen gebildet. Die Grundzahlen zum Ressourcenverbrauch kommen aus der Kosten- und Leistungsrechnung. Die Grundzahlen zum Leistungsumfang messen die Leistungseinheiten der relevanten Leistungen eines Produkts. Die Grundzahlen zu Marktrelationen zeigen, wie das Unternehmen in seinem Markt positioniert ist.

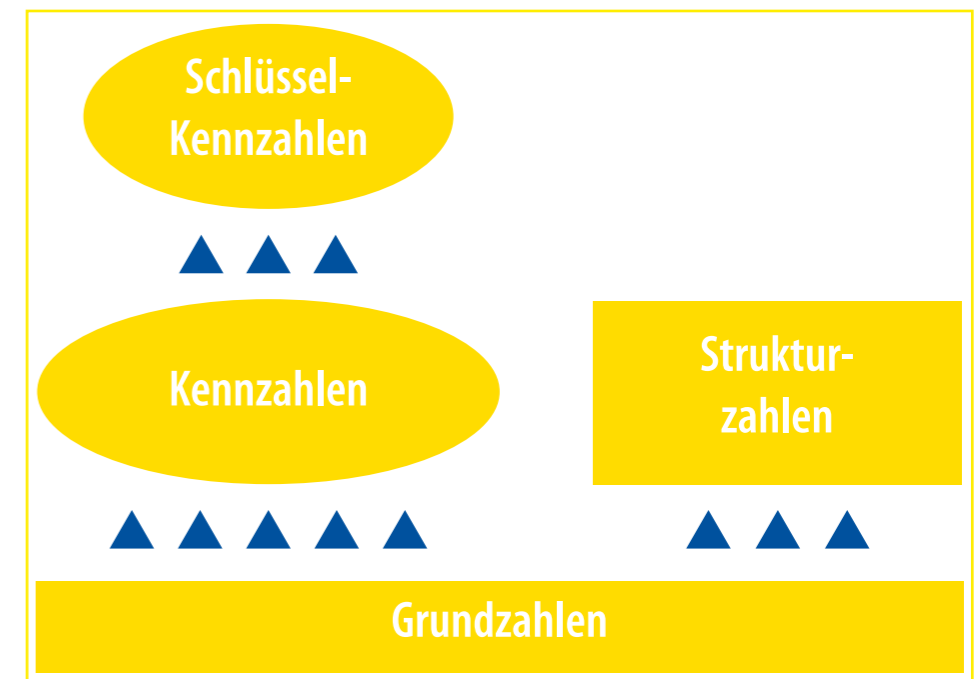


Abb. 3: Aufbau eines Kennzahlensystems

Kennzahlen bilden für das Unternehmen steuerungsrelevante Sachverhalte ab (z.B. die Leistungsfähigkeit, Qualität und Wirkungen sowie die Zielerreichung). Somit entscheidet die Führung, was in den „Stand“ einer Kennzahl erhoben wird: alle Sachverhalte, die zum Zwecke der Zielerreichung gesteuert werden sollen.

Kennzahlen beziehen sich meist auf Relationen zwischen relevanten Bezugsgrößen (Bestellungen pro Kunde, Kosten pro Produkt, Reinigungskosten je qm Nutzfläche), die eine rasche Gewichtung und Interpretation ihrer Aussage ermöglichen. Kennzahlen berechnen sich daher in der Regel aus zwei oder mehreren Grundzahlen berechnet (z.B. Kosten pro qm, Verbrauch pro qm).

Somit sind Kennzahlen Funktionen und um handwerkliche Fehler zu vermeiden, empfiehlt es sich, die Formel zur Berechnung der Kennzahl mit Bezug auf die Grundzahlen genau zu formulieren.

Um strukturbedingte Merkmale von Unternehmen insbesondere bei Benchmark-Prozessen erkennen zu können, werden sogenannte **Strukturzahlen** erfasst. Strukturzahlen liefern quantitative Informationen, bilden sich aus Grundzahlen oder sind Grundzahlen und unterstützen die Interpretation von Kennzahlen. Sie erleichtern es typische Missdeutungen zu vermeiden. Beispiel: Zur Interpretation der eigenen Verkaufszahlen bei Ländervergleichen lohnt es sich oft, Daten der Wettbewerber als Strukturzahlen heranzuziehen.

3.2 Kennzahlen für Führungsperspektiven

Kennzahlensysteme können sowohl für die verschiedenen **Führungsperspektiven** als auch für Kunden- oder Marktsegmente gebildet werden. Da sie auf einem System an Grundzahlen basieren, lassen sich leicht immer wieder verschiedenen Perspektiven bilden und auf ihre Steuerungsrelevanz überprüfen. Somit kommt der Pflege und Entwicklung des Systems an Grundzahlen eine besondere Bedeutung bei.

Kennzahlensysteme sollten möglichst genau die Ziele der eigenen Unternehmung und des eigenen Bereiches abbilden. Kennzahlensysteme sollen den Anforderungen der Adressaten gerecht werden, die mit ihnen arbeiten, über sie steuern sollen. Die unterschiedlichen Aufgabenstellungen lassen jeweils andere Aspekte für den Einsatz von Kennzahlen in den Vordergrund treten. Entsprechend unterschiedlich müssen Kennzahlen sein, entsprechend flexibel müssen Kennzahlensysteme auf die Bedürfnisse der jeweiligen Ebene zugeschnitten sein.

Insofern werden Kennzahlensysteme mit Bezug auf die jeweilige Führungsebene gebildet und bilden eine spezifische Führungslandkarte. Sie sind nicht zwangsläufig eine Aggregation über die Hierarchieebenen hinweg. Der Vorstand entscheidet, welche Kennzahlen er sehen möchte – und der Bereichsleiter entscheidet, welche Kennzahlen darüber hinaus für ihn wichtig sind.

Damit Kennzahlensysteme ihre Wirkung entfalten können und steuerungsrelevante Sachverhalte möglichst exakt und erschließbar abbilden, ist es sinnvoll, sie eingehend nach verschiedenen Gesichtspunkten zu hinterfragen. Es empfiehlt sich, jedes Kennzahlensystem in der oben beschriebenen Weise ausführlich zu dokumentieren und einer intensiven und wiederholten Qua-

litätsprüfung zu unterziehen. Auch Kennzahlensysteme, die sich bereits im Einsatz befinden, sollten regelmäßig auf ihre Wirkung hin beobachtet und gegebenenfalls überarbeitet werden.

Aufgrund der Unterschiedlichkeit der betrachteten Bereiche und der Vielzahl von Steuerungsaspekten besteht die Gefahr, in einer Flut von vermeintlich steuerungsrelevanten Kennzahlen zu versinken oder sich im Detail zu verlieren. Daher ist für jede zu ermittelnde Kennzahl sehr kritisch zu prüfen, ob der Nutzen für den eigenen Bereich wirklich größer ist als der Aufwand für die Ermittlung.



Abb. 4: Prüfkriterien für Kennzahlen

3.3 Bildung von Kennzahlensystemen

1. Schritt	Im Vordergrund stehen hier die Gesichtspunkte: sind die Kennzahlen interessant und lohnend, steuerungsrelevant, adressatengerecht und realistisch? Lohnt sich der Aufwand für die Erhebung? Werden Wirkungszusammenhänge angemessen berücksichtigt?
2. Schritt: Feststellung der Vollständigkeit	Überprüft wird, ob alle für den Adressat/die Adressatin relevanten Steuerungsinhalte abgedeckt sind, ob weitere Kennzahlen benötigt werden und ob die Verknüpfung zu Ergebnissen/Kunden herstellbar ist.
3. Schritt: Beschreibung der Kennzahlen, Grund- und Strukturzahlen	Die Kenn-, Grund- und Strukturzahlen sind zu einzeln zu beschreiben. Die Systematik und Methodik der Erhebung Grundzahlen und die Berechnung der Kennzahlen ist eindeutig festzulegen.
4. Schritt: Entscheidung	Überprüfung, ob das System vom Umfang her angemessen ist. Gegebenenfalls sind weitere Kürzungen vorzunehmen. Entscheidung zum Einsatz des Kennzahlensystems.
5. Schritt: Regelmäßige Überprüfung des Kennzahlensystems	Das Kennzahlensystem sollte regelmäßig überprüft und überarbeitet werden. Neue steuerungsrelevante Fragestellungen und Zielsetzungen müssen aufgenommen werden. Grundzahlenbeschreibungen sind gegebenenfalls zu aktualisieren. Erkenntnisse und Interpretationserfahrungen aus der Arbeit mit Kennzahlen können aufgearbeitet werden.

4 Ganzheitliches, strategisches Ziel- und Kennzahlensystem

4.1 Die vier Perspektiven einer Balanced Scorecard

Eine Balanced Scorecard bildet das strategische Zielsystem eines Unternehmens ab. Wörtlich übersetzt bedeutet Balanced Scorecard: ausgewogene Punktekarte. Der Name verdeutlicht, dass die verschiedenen Steuerungsbereiche ausbalanciert werden müssen.

Die Balanced Scorecard ist ein ganzheitliches Zielsystem, das nicht nur ein-dimensional die finanzwirtschaftlichen Ziele aufnimmt. Robert F. Kaplan und David P. Norton empfehlen in ihrem Buch "Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen" (Schäffer-Poeschel-Verlag Stuttgart 1997, ISBN 3-8203-1189-6) die folgenden vier Zielperspektiven:

- Finanzielle Perspektive
- Kundenperspektive
- Interne Perspektive (insbesondere Geschäftsprozesse)
- Innovationsperspektive (immaterielle Vermögenswerte als Grundlage für zukünftiges Wachstum)

Die einzelnen Ziele werden mit einem Leistungsmaßstab, d.h. mit Kennzahlen und mit Leistungszielen, also mit Kennzahlenwerten versehen. Wirkungsvoll wird ein solches vernetztes Zielsystem dadurch, dass mit den Kennzahlen nicht nur Kostentreiber, sondern auch die Leistungstreiber identifiziert werden. Den Begriff "Leistungstreiber" benutzten Kaplan und Norton, um bewusst im Unterschied zu den Kostentriibern die Frühindikatoren deutlich zu benennen, die maßgeblich an Leistungssteigerungen mitwirken bzw. diese verursachen.

Es reicht nun nicht für alle Perspektiven, Ziele und dazugehörige Kennzahlen zu entwickeln. Entscheidend ist, dass die Ziele in den einzelnen Perspektiven durch Wirkungszusammenhänge miteinander verknüpft sind:

Das Ziel: Umsatzsteigerungen bedürfen Annahmen darüber, ob diese Umsatzsteigerungen am ehesten mit einer gezielten Ansprache ausgewählter Kundengruppen oder besser mit einer Ausrichtung der Organisation auf Produkte zu erzielen sind. Je nach Markt- und Kundenstrategie sind die internen Prozesse zu gestalten und das Mitarbeiterpotenzial zu fördern.

4.2 Strategische und diagnostische Kennzahlen

Ein Unternehmen sollte sich in seiner BSC auf 20-25 Kennzahlen **beschränken**, um die Strategie abzubilden. Diese Zahl berücksichtigt die Unterschei-

dung zwischen diagnostischen Kennzahlen (Standard- oder Messkennzahlen) und strategischen Kennzahlen.

Mit **diagnostischen Kennzahlen** überwachen Produktverantwortliche, ob die Controller oder Kostenrechner sich noch auf dem einmal geplanten Weg befinden. Diagnostische Kennzahlen signalisieren das Eintreten ungewöhnlicher Ereignisse. Sie sind keine treibenden Kräfte für die Weiterentwicklung und den Erfolg. Sie sind jedoch notwendig, um das alltägliche Geschäft in Gang zu halten. Insofern sind die Kennzahlen eines vernetzten, strategischen Zielsystems auch kein Ersatz für diese alltäglichen Messsysteme.

Strategische Kennzahlen haben dagegen eher wegweisende Funktion. Die strategischen Kennzahlen werden gewählt, um die Aufmerksamkeit der Führungskräfte und Mitarbeiter auf jene Faktoren zu lenken, die für die Organisation Innovations sprünge liefern. So gelingt es, die Ansammlung von Kennzahlen, die es in jedem Unternehmen gibt, zu einem nach Entscheidungsgesichtspunkten sortierten Kennzahlensystem und anschließend zu einem passenden Führungssystem weiterzuentwickeln.

4.3 Zielerreichung mit Maßnahmen verbinden

Für die einzelnen Ziele stellen Kennzahlen eine Beschreibung des ausgewählten Leistungsmaßstabs dar. Nun lässt sich ein Ziel mit mehreren Leistungsmaßstäben verbinden. Dies ist nicht verwunderlich, schließlich bilden Kennzahlen immer nur einen Ausschnitt der Realität ab. Anhand der Leistungsmaßstäbe werden dann die konkreten im betrachteten Budgetzeitraum zu erreichenden Leistungsziele, d.h. die Sollwerte der Kennzahlen, festgelegt.

Hilfreich für die Kontrakt Diskussionen ist weiter eine Beschreibung der geplanten Maßnahmen zur Erreichung der vereinbarten Leistungsziele.

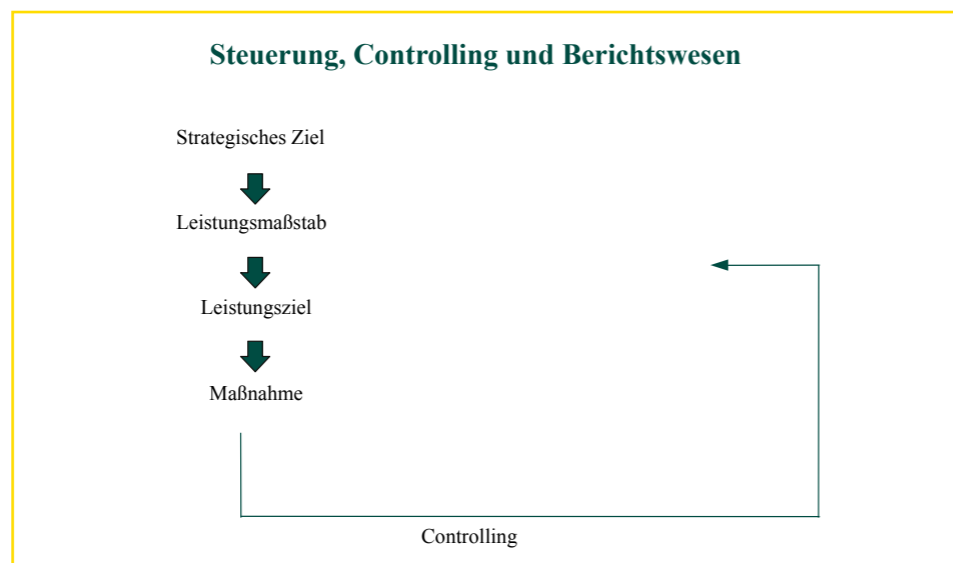


Abbildung 5: Verbindung von Zielen und Maßnahmen

Durch die Verbindung von Zielen mit Maßnahmen lässt sich der Realitätsgehalt von Leistungszielen und konkreten Vorgaben prüfen, Abweichungen vom Ziel eher ergründen und notwendige Korrekturmaßnahmen besser festlegen. Solche Tableaus, die in einem Controllingkreislauf für die einzelnen Perspektiven strategische Ziele mit Leistungsmaßstab, konkretem Leistungsziel und Maßnahmen miteinander verbinden, können sowohl für die strategische Ebene als auch in Umsetzung der Strategie von den einzelnen Produktverantwortlichen erstellt werden. Beispielfhaft ein Ziel im Bereich der Internationalisierung dargestellt.

Internationalisierung der Führung

Berichtsfeld: Zukunftsfähigkeit

Ziel	Leistungsmaßstab	Leistungsziel	Maßnahmen
Anteil Führungskräfte erhöhen, die mehrmonatig in einem Auslandsbereich gearbeitet haben	Anzahl der Monate im Verhältnis zu... Anzahl der Führungskräfte im Verhältnis zu...	Von ... (Ist) auf ... (Soll)	Sprachkurse Kulturkurse Auswahl Mentoren Entwicklung Anreizsystem ...

Abbildung 6: Ziel- und Maßnahmen-Tableau

4.4 Wirkungsketten zwischen den Zielperspektiven

Es reicht nun nicht, für alle Perspektiven Ziele und dazugehörige Kennzahlen zu entwickeln. Entscheidend ist, dass die Ziele in den einzelnen Perspektiven durch Wirkungszusammenhänge miteinander verknüpft sind. Jeder Strategie ist daher ein Katalog von Annahmen über mögliche Wirkungen beizufügen. Hier ein Beispiel für eine solche Argumentationskette: „Wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die finanziellen Folgen ihres Tuns kennen, sind sie eher in der Lage, Kostentreiber zu identifizieren und diese zu beseitigen. Dies können sie insbesondere dann, wenn sie zu selbständigem Denken und Handeln aufgefordert werden und Führungskräfte fähig sind, Verantwortung zu delegieren. Die Identifikation von Kostentriibern erhöht die Wirtschaftlichkeit und verbessert das Verhältnis von Kosten zu Leistungen.“²

Es wird dringend empfohlen, in jedem vernetzten Zielsystem die Strategie durch solche Wirkungsbeziehungen auszudrücken. So wird jede Kennzahl zu einem Element solcher Beschreibung von Relationen.

2 Vgl. Kaplan/Norton a.a.O.

4.5 Entwicklung Top down

Die Entwicklung der strategischen Ziele im Rahmen einer Balanced Scorecard geschieht top-down. Ihre Kennzahlen sollen die Entwicklung des Unternehmens insgesamt in den nächsten drei bis fünf Jahre im Blickfeld haben. Die strategischen Ziele werden von den einzelnen Bereichsverantwortlichen in produktbezogene Ziele und Kennzahlen übersetzt. Mitarbeiter lernen zu verstehen, welchen Beitrag ihr Bereich zu dem Unternehmensziel leistet, wie sie ihre Arbeit gestalten müssen, damit es möglichst wirkungsvoll ist.

4.6 BSC und das Eigenleben Ihrer Organisation

Wenn Sie die Werte, Regeln und Normen Ihrer Organisation kennen, ihre Potenziale und Entwicklungshindernisse genau ausloten können, erleichtert Ihnen das die Festlegung und Ausgestaltung Ihrer Unternehmensstrategie. Eine Systemdiagnose zeigt Ihnen auch, wie Sie ausgehend von der Kultur und den Potenzialen des Unternehmens Ihre Ziele realisieren können.

Eine Balanced Scorecard bildet das strategische Zielsystem eines Unternehmens über Ziele, Leistungsmaßstäbe und konkrete Leistungsziele ab. Welche Leistungsziele realistisch sind und ob diese Ziele erreicht werden, wird wesentlich von der Unternehmenskultur beeinflusst. Daher lohnt sich im Zusammenhang mit der Erstellung einer Balanced Scorecard eine gleichzeitige Diagnose der Organisationskultur³.

4.7 Funktionen einer Balanced Scorecard

Vernetzte Zielsysteme erfüllen – um es zusammenzufassen - unterschiedliche Funktionen.

- Klärung und Konsensbildung bei der strategischen Zielfindung
- Kommunizieren dieser Strategie in der Organisation
- Abstimmung der bereichsbezogenen Ziele mit der Gesamtstrategie
- Verknüpfung der strategischen Ziele mit Budgets
- Benennung der strategischen Maßnahmen
- Zielorientiertes Berichtswesen
- Reflektionsschleife für diese Ziele

Klar kommunizierte Strategien erleichtern es, Potenziale und Spezialwissen der Mitarbeiter auf die Erreichung langfristiger Ziele hin auszurichten. Werden Kennzahlen so verwendet, dann steuern sie auch tatsächlich. Ansonsten sind sie lediglich ein Instrument zur Verhaltenskontrolle und zur Bewertung vergangener Leistungen.

³ Näheres hierzu siehe www.ferrari-beratung.com

5 Der erstmalige Aufbau

5.1 Entwicklung und Implementierung

Die Entwicklung vernetzter Zieldimensionen wird immer zeigen, dass sich die Führungskräfte eines Unternehmens über die relative Wichtigkeit ihrer strategischen Ziele nie völlig einig sind. Durch die Entwicklung eines gemeinsamen vernetzten Zielsystems wird auch ein gemeinsames Verständnis geschaffen und eine gemeinsame Verantwortung des Managements kann leichter realisiert werden.

Bei der Konzipierung und der Umsetzung von ganzheitlichen Zielsystemen gibt es nach Kaplan und Norton mehrere Funktionen:

- Architekt
- Change Agent
- Kommunikator

Der Architekt ist verantwortlich für den Prozess, der das vernetzte Zielsystem aufbaut und sie in das Managementsystem integriert. Er muss ein umfassendes Verständnis und innere Motivation für den neuen Schwerpunkt auf langfristige Zielsetzungen mitbringen. Oft bewirkt allein der Konstruktionsprozess des vernetzten Zielsystems Veränderungen und erbringt Ergebnisse. Der Change Agent bettet das integrierte Zielsystem in die laufenden Managementprozesse ein. Dies ist ein Prozess, der in der Regel zwei bis drei Jahre dauert. Der Kommunikator ist dafür verantwortlich, das Verständnis, die Akzeptanz und die Unterstützung aller Organisationsmitglieder zu gewinnen.

Neuer Erhebungen von Kaplan/Norton zeigen, dass es nur ein Drittel der Unternehmen schafft, wirklich in allen vier Perspektiven zu denken und sie konsequent umzusetzen.⁴

5.2 Textliche Erläuterungen

Bei der Entwicklung der vernetzten Ziele werden nicht nur interne Serviceeinheiten⁵ oft genug feststellen, dass es ihnen nicht auf Anhieb gelingt, die Ziele mit Kennzahlen zu versehen. Das Fehlen spezifischer Kennzahlen ist ein verlässlicher Indikator dafür, dass der Bereich seine strategischen Ziele noch besser leben kann.

4 Robert S. Kaplan, David P. Norton: Die strategiefokussierte Organisation, Schäffer Poeschel Stuttgart 2001

5 Für Stabsstellen und Serviceeinheiten ist die Entwicklung von Ergebniskennzahlen grundsätzlich schwieriger als für direkte Marktbereiche.

Fehlen Kennzahlen, sollten die Ziele trotzdem in das vernetzte Zielsystem eingebunden und über textliche Passagen erläutert werden. So wird deutlich, wo noch Handlungsbedarf besteht. Der Text dient als Signal dafür, dass es im Kennzahlensystem noch eine Lücke gibt.

Das Fehlen von Kennzahlen macht die Chance deutlich, die das Unternehmen hat, seine Arbeitsweise zielorientierter und vernetzter zu gestalten. Einheiten, denen es gelingt, ihre Strategie in ihrem Kennzahlensystem auszudrücken, sind viel besser in der Lage, diese Strategie auch auszuführen, weil sie ihre Zielsetzungen und Vorgaben vermitteln können. Sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitern entsteht Klarheit darüber, auf welche Leistungstreiber sie sich konzentrieren sollen und wo ein Abstimmungsbedarf besteht. Beim Lesen eines vernetzten Zielsystems muss der Betrachter in der Lage sein, den Sinn zu verstehen und die Strategie herauszulesen, die sich hinter den Zielsetzungen und Kennzahlen verbergen. Insofern beinhaltet ein solches Zielsystem auch die Chance, Klarheit in der Diskussion zwischen den verschiedenen Ebenen über gemeinsame Schwerpunkte zu erzielen.

6 Besonderheiten für Stabsstellen oder interne Serviceeinheiten

Eine Stabsstelle oder ein internes Servicecenter wie HR unterstützt den Unternehmenserfolg nicht direkt durch die Erwirtschaftung von Erlösen, sondern indirekt durch die Entwicklung der Ressourcen.

Ein ganzheitliches Ziel- und Berichtssystem beginnt daher nicht bei der Finanzperspektive. Wir empfehlen stattdessen die folgenden vier Zielfelder:

- Zukunftsfähigkeit
- Kunden und Auftraggeber
- Ressourcen (Finanzen und Personal)
- Strukturen und Prozesse

Zwei der Zielperspektiven beziehen sich auf die Außenorientierung, nämlich Zukunftsfähigkeit und Kunden/Auftraggeber. Die Zielperspektive Ressourcen hat sowohl einen Außen- als auch einen Innenaspekt. Die Perspektive Strukturen und Prozesse bezieht sich ausschließlich auf die Binnensicht.

Bei der Entwicklung einer Balanced Scorecard sollte ausgehend von den strategischen Zielen der Zukunftsfähigkeit und der Kunden- und Auftraggeberorientierung der finanzielle Rahmen festgelegt werden. Anschließend werden diejenigen Ziele, die sich auf die Binnenorganisation beziehen, ermittelt.

Diese Zielfelder werden in Abhängigkeit von den konkreten Zielen unterschiedlich mit Leben gefüllt. Beispielhaft ist dies in der Abbildung 5 geschehen:

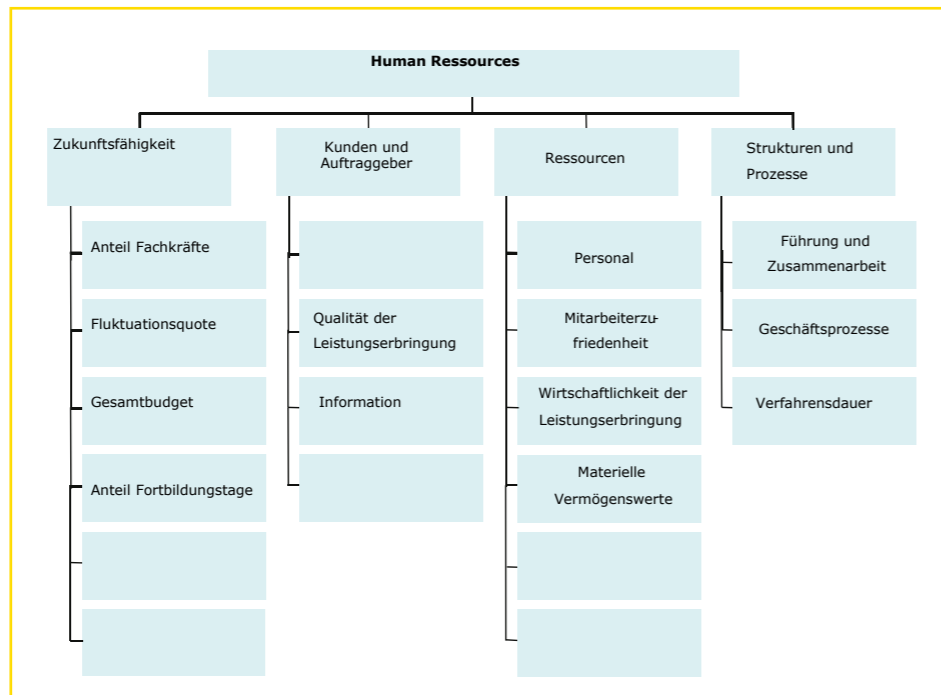


Abbildung 7: Kategorien für ein ganzheitliches Ziel- und Berichtssystem

Die einzelnen Ziele werden mit einem Leistungsmaßstab, d.h. mit Kennzahlen und mit Leistungszielen, also mit Kennzahlenwerten versehen.

Die Aufnahme der verschiedenen Zielperspektiven in das Berichtswesen erleichtert den Entscheidungsträgern auch die Beantwortung der Frage, welche und wie viele Kennzahlen sie zu den einzelnen Perspektiven wünschen. Die Abbildung 6 zeigt anhand von drei Arbeitsfeldern wie die Auswahl von Kennzahlen und damit auch der „Mut zur Lücke“ durch eine Matrix erleichtert werden kann.

Strategische Steuerung - Delegation von Verantwortung
Leistungskennzahlen - detaillierte Kennzahlen

Arbeitsfelder	Zukunftsfähigkeit	Kunden / Auftraggeber	Ressourcen	Strukturen und Prozesse
Fortbildung	Kennzahl 1 Kennzahl 2	Kennzahl 3	Kennzahl 4 Kennzahl 5	
Auszubildende	Kennzahl 6	Kennzahl 7	Kennzahl 8	
	Kennzahl 9			

Abbildung 8: Kennzahlen und Zielperspektiven

7 Die Zielperspektiven im Einzelnen

Im Folgenden werden die einzelnen Perspektiven näher erläutert und typische Ziele mit ihren jeweiligen Leistungsmaßstäben, d.h. Kennzahlen, beschrieben.

7.1 Perspektive Finanzen

Typische finanzielle Ziele sind:

- Budgets einhalten
- Einnahmen steigern
- Kosten durch Produktivitätsfortschritt vermindern
- Transferleistungen reduzieren
- Folgekosten vermindern

Die finanzwirtschaftliche Perspektive muss immer mit den anderen Perspektiven, insbesondere der Zukunftsfähigkeit und der Kundenorientierung, abgestimmt werden muss. Ähnlich wie in den Marktberichen eine Vernachlässigung der Qualitätsansprüche der Kunden zugunsten kurzfristiger Finanzziele mittel- und langfristig Märkte gefährden kann, wird eine Konzentration auf Maßnahmen der Kostenreduzierung ohne Berücksichtigung von Qualitätssicherungsaspekten mittel- und langfristig die Unternehmensressourcen gefährden.

Die Perspektive Finanzen zeigt gemeinsam mit der Perspektive Kunde und Markt, wie das Unternehmen sich **zukunftsfähig** ausrichten möchte.

Für interne Serviceeinheiten oder im Nonprofit-Bereich drückt Perspektive Zukunftsfähigkeit die Entwicklungs- und Wachstumschancen aus. Sie enthält Ziele, die langfristig der Entwicklung dienen, heute aber schon Ressourcen verbrauchen.

Typische Fragen bei der Beantwortung von Zielen für die Perspektive Zukunftsfähigkeit könnten sein:

- Welche Investitionen muss die Unternehmung heute tätigen, um die Ressourcenqualität auf Dauer beizubehalten bzw. zu verbessern?
- Mit welchen HR-Maßnahmen kann die Position des Unternehmens als..... gesteigert werden?
- Wie können in einem ständigen Dialog mit Prioritäten zu einem effektiven Einsatz der Ressourcen getroffen werden?

Die meisten stellen, wenn sie sich mit diesen Fragen beschäftigen, fest, dass der langfristige Aspekt der Zukunftsfähigkeit oft dem Tagesgeschäft geopfert wird. Es ist gewiss nicht einfach und oftmals auch nicht planbar, welche

innovativen Projekte in den nächsten Jahren angestoßen verfolgt werden sollten. Innovation zeichnet sich oft durch Nichtplanbarkeit aus, d.h., sie erfolgen spontan, nicht vorhersehbar und aus zufälligen Momenten heraus. Dieses Problem der Nichtplanbarkeit hat auch jedes Unternehmen. Wer davor kapituliert, beraubt sich einer wichtigen Chance.

Für eine Stabsstelle stellen die Finanzziele eine Einschränkung dar, d.h., sie müssen ihre Ausgaben meist auf ein festes Budget beschränken. Ihr Erfolg lässt sich jedoch nicht daran messen, wie genau sie ihre Ausgaben dem Budget anpassen oder ob sie die Ausgaben verringern können. Schließlich kann eine Verringerung der Aufgaben mit einer erheblichen Qualitätsminderung oder mit einer Disfunktionalität bei der Erledigung einhergehen.

7.2 Perspektive: Kunden und Markt

Typische Ziele dieser Perspektive:

- Mit welcher Qualität sollen Leistungen erbracht werden?
- Für wen sollen Leistungen vorrangig angeboten werden?
- Mit welchen Leistungen kann die Kundenfreundlichkeit wirkungsvoll verbessert werden?
- Welche Gruppen benötigen besondere Aufmerksamkeit, damit die Leistungen auch ihr Ziel erreichen?

Diese Perspektive bezieht sich dabei zum einen auf die Zufriedenheit des einzelnen Kunden - wer immer auch als Kunde definiert wird - als auch auf die Vorgaben des Vorstands als Auftraggeber einer Stabsstelle oder eines cost centers.

Die am Markt operierenden Einheiten erhalten über die Umsatzzahlen eine direkte und teilweise auch schmerzhaft Rückmeldung darüber, wie genau sie Kundenwünsche treffen. Hier werden folgende Kennzahlen eingesetzt, um über Frühindikatoren feststellen zu können, wie der Markt, sprich die Kunden, reagieren werden:

- Marktanteil
- Kundentreue
- Kundenakquisition
- Kundenzufriedenheit
- Kundenrentabilität

Für Stabsstellen und cost center fehlt zwar oft der direkte Markt, allerdings lassen sich meist ähnliche Kennzahlen ableiten.

Wesentliche Kennzahlen (Leistungstreiber), die zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit beitragen können:

- Zeit: Oft lohnt es sich, über die Verkürzung von Durchlaufzeiten nachzudenken. Teilweise ist jedoch die Verlässlichkeit der Durchlaufzeiten wichtiger.
- Qualität der Leistung, d.h. geringe Fehlerquoten.
- Preis der Leistung, d.h. günstiges Preis-/Leistungsverhältnis.

Interessant ist oft die „Cross-Selling“-Kennziffer. Sie erfasst, wie viele der Kunden verschiedene Produkte eines Unternehmens benutzen.

7.3 Perspektive Strukturen und Prozesse

Die Organisation sollte sich nicht nur auf die Festlegung von Strukturen, sondern auch auf die Gestaltung wichtiger Geschäftsprozesse konzentrieren. Zu fragen ist: Welche Geschäftsprozesse sind kritisch? Welche bestimmen wesentlich die Ergebnisse? Welche sind maßgeblich an der Erreichung der strategischen Ziele beteiligt? Ein wesentliches Kriterium zur Identifizierung solcher Prozesse kann der Anteil des Produktbudgets am Gesamthaushalt sein. Hinzugezogen werden kann auch die Veränderungsrate des Budgets.

Typische Kennzahlen zur Identifizierung und Beurteilung von kritischen Prozessen sind z.B.:

- Marktanteil der einzelnen Produkte nach Kundengruppen
- Neue Kundengruppen
- Ertrag aus neuen Produktkategorien
- Rücksendungen
- Lieferantenleistung

Die folgenden Kennzahlen passen gut in diese Perspektive:

Zeit von Geschäftsprozessen:

Effektivität des Dienstleistungsprozesses: Bearbeitungszeit : Durchlaufzeit

Diese Kennzahl ist immer < als 1, da sich die Durchlaufzeit als Summe aus der Be- oder Verarbeitungszeit + Prüfzeit + Transportzeit + Warte-/ Lagerzeit ergibt. Hinter dieser Kennzahl steht die Annahme, dass jegliche Zeit, außer der Be- oder Verarbeitungszeit, also Zeiten für den Transport von einem Bearbeitungsprozess zum nächsten, Wartezeiten, Suchzeiten etc., verschwendete oder zumindestens keine wertschöpfende Zeit ist. Optimal ist, wenn sich der Wert dieser Kennzahl 1 nähert.

Kennzahlen zur Teamleistung

Immer mehr Organisationen wenden sich der Teamarbeit zu, wenn es darum geht, wichtige interne Prozesse in den Griff zu bekommen. Sie glauben, dass sie ihre Ziele bezüglich der internen Prozesse nur über Teamstrukturen besser erreichen können. Solche Unternehmen benötigen Ziele und Kennzahlen, um den Erfolg der Teambildung und die Teamleistung zu unterstützen und zu beaufsichtigen. Aus ihren Erfahrungen nennen Kaplan und Norton⁶ hier u.a. die folgenden Kennzahlen:

- Ergebnisse einer internen Umfrage zur Teamarbeit, um herauszufinden, ob die Geschäftsbereiche einander unterstützen.
- Umfang der integrierten Projektarbeit: Anzahl der Projekte, bei denen mehr als eine Geschäftseinheit mitwirkt.
- Umfang der Teamarbeit: Wie viel der Produkte werden in Teamarbeit (d.h. also immer organisationsübergreifend) erstellt?
- Anzahl der Teams, die klar formulierte Ziele entwickelt haben.

Time to Market-Kennzahl

Diese Kennzahl ist eine wichtige für neue Produkte. Wie lange dauert es, bis ein Projekt abgeschlossen ist bzw. die Ergebnisse nutzbar sind?

First pass yields

Eine besonders herausragende Qualitätskennzahl ist das „first pass yields“. Diese Kennzahl behandelt die Frage, wie viele der Vorgänge (z.B. Anträge etc.) beim ersten Mal zur Marktreife gelangen, ohne dass Nachbesserungen nötig sind.

7.4 Perspektive Mitarbeiterpotenzial, Lernen, Wissen

Investitionen zur Förderung der Potenziale der Mitarbeiter lassen sich schwer begründen, wenn ausschließlich kurzfristig gedacht wird. Ausgaben für solche Investitionen werden vom Rechnungswesen als Periodenkosten behandelt, so dass sie nicht gleichmäßig über die Jahre verteilt werden können. Dies ist bedauerlich, da Investitionen in den immateriellen Vermögenswert „Mitarbeiterpotenziale“ wesentlich die Wirtschaftlichkeit und Qualität der Arbeit bestimmen. Eigentlich müssten Fort- und Weiterbildungskosten als Investition erfasst werden.

Die drei Schlüsselkennzahlen zur Entwicklung der Mitarbeiterpotenziale in sind:

- Mitarbeiterzufriedenheit

- Mitarbeitertreue
- Mitarbeiterproduktivität

Die Mitarbeiterzufriedenheit prägt dabei wesentlich die beiden anderen Kennzahlen.

Mitarbeiterzufriedenheit

In vielen Unternehmen wird die These bestätigt, dass zufriedene Mitarbeiter meistens auch zufriedene Kunden haben. Um also die Kundenzufriedenheit zu steigern, müssen die Kunden zuerst von zufriedenen Mitarbeitern bedient werden. Besondere Aufmerksamkeit erfordern Mitarbeiter mit wenig Gehalt und geringer Ausbildung, die in direktem Kontakt mit den Kunden stehen. Bei ihnen ergibt sich die Zufriedenheit meist nicht aus einem guten Gehalt oder einer angesehenen Position innerhalb der Unternehmung. Oft beziehen sie ihre Motivation aus der Nützlichkeit ihrer Tätigkeit, die jedoch im Alltagsgeschäft leicht verloren gehen kann.

Meist wird Mitarbeiterzufriedenheit durch Umfragen gemessen. Elemente einer solchen Umfrage könnten sein:

- Mitbestimmung bei Entscheidungen
- Anerkennung der Leistungen
- Zugriff auf notwendige Informationen
- Förderung von Kreativität und Initiative
- Unterstützung durch die Vorgesetzten
- Allgemeine Zufriedenheit mit der eigenen Unternehmung, ihrem Image, mit dem bisher beruflich Erreichten
- Kommunikationswege
- Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten

Mitarbeitertreue

Diese Kennzahl beinhaltet das Ziel, die für das Unternehmen besonders wichtigen Mitarbeiter zu erhalten. Annahme ist, dass das Unternehmen langfristig Investitionen in seine Mitarbeiter tätigt, so dass jede ungewollte Kündigung einen Verlust für das immaterielle Kapital des Unternehmens bedeutet. Treue Mitarbeiter kennen am ehesten die Unternehmensprozesse und die Wünsche des Kunden. Mitarbeitertreue wird an der Fluktuationsquote der fest angestellten Mitarbeiter gemessen.

Mitarbeiterproduktivität

Die Mitarbeiterproduktivität zeigt, welchen Einfluss Investitionen in Mitarbeiter auf die Steigerung der Produktivität haben. Oft bietet sich hier als einfache Produktivitätskennzahl der Ertrag pro Mitarbeiter an. Diese Kennzahl

⁶ Kaplan/Norton a.a.O., S. 137.

passt für die Stabsstellen selten. Eine Kennzahl wie Umsatz pro Mitarbeiter könnte für den Bereich HR übersetzt werden in Personalkosten pro Mitarbeiter im Unternehmen.

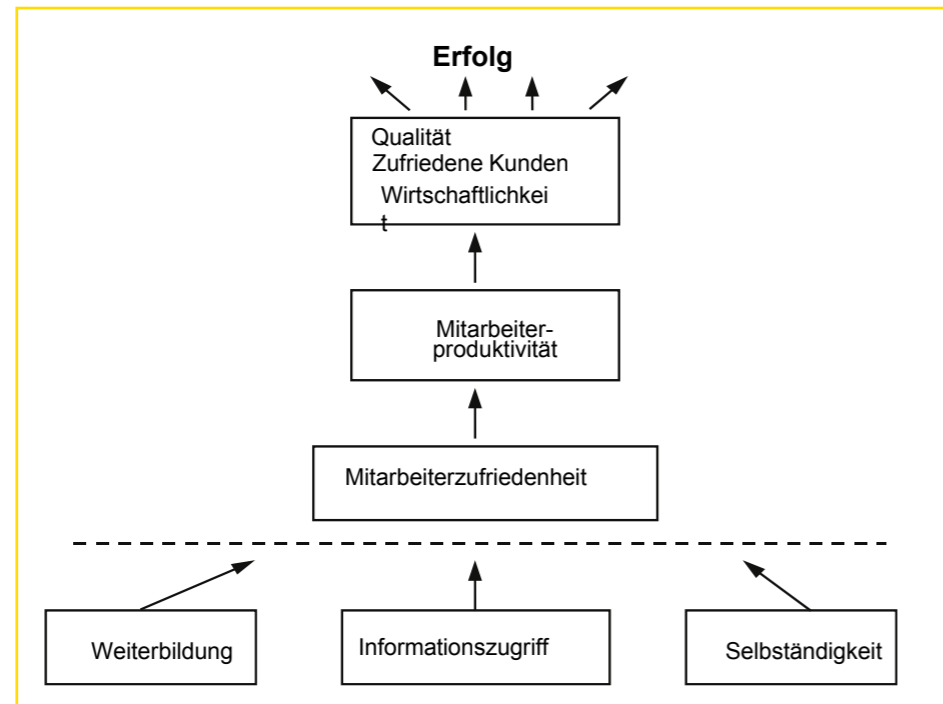


Abbildung 9: Leistungstreiber für die Mitarbeiterproduktivität

Als passende Leistungstreiber für die Perspektive Mitarbeiter bieten sich drei Kategorien an:

Weiterbildung der Mitarbeiter

Dieser für die strategische Kompetenz wichtige Leistungstreiber sollte vor dem Hintergrund der folgenden drei Fragen betrachtet werden:

- Welche Qualifikationen werden benötigt?
- Welche sind vorhanden?
- Wo und wie groß sind die Lücken?

Informationszugriff

Hier geht es um die Fragen: Welche Informationen stehen den Mitarbeitern für ihre Arbeit zur Verfügung? Haben sie schnell Zugriff auf alle wesentlichen Informationen, die sie für ihre Aufgabenerledigung benötigen? Können sie sich kurzfristig einen Überblick über ihre steuerungsrelevanten Kennzahlen verschaffen? Können sie sich kurzfristig einen Überblick über die finanziellen Konsequenzen ihrer Entscheidungen und Auswirkungen auf andere Bereiche verschaffen?

Selbständigkeit und Ausrichtung am Ziel

Je mehr Mitarbeiter die strategischen Ziele kennen und aktiv bei ihrer Arbeit berücksichtigen, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie selbständig ihr Handeln an den vorgegebenen Zielen ausrichten. Hier bietet sich eine Kennzahl an, die sagt, wie viele der von dem Ziel betroffenen Mitarbeiter dieses Ziel auch kennen und aktiv umsetzen. Insofern ist auch der Bekanntheitsgrad von Zielen eine wesentliche Kennzahl. Gemessen werden könnte, ob das Zielsystem gekannt und verstanden ist, z.B. durch folgende Fragen:⁷

- Kennen: „Ich habe zwar von der neuen Strategie gehört, war bisher jedoch nicht davon betroffen.“
- Veränderung: „Seit ich etwas über das neue Zielsystem gelernt habe, mache ich einiges anders.“
- Wirkung: „Das, was ich jetzt mache, funktioniert. Ich sehe, dass es mir, den Kunden und der Organisation hilft.“
- Multiplikator: „Ich bin eindeutig Befürworter der neuen Strategie. Ich bin überzeugt, dass sie den richtigen Weg darstellt. Ich versuche, auch andere hiervon zu überzeugen.“

Eine solche Umfrage bietet sich auch an, um den Bekanntheitsgrad des eigenen Leitbilds zu erfassen.

FERRARIBERATUNG

Piusstraße 6
52066 Aachen
Telefon 0241 - 65 200
Telefax 0241 - 65 201
www.ferrari-beratung.com
info@ferrari-beratung.com

Büro Berlin
Leydenallee 82
12167 Berlin
Telefon 030 - 28 50 51 68

