

Prof. H. WIETBRAUK*, U. RAU, Dr. T. RAU**

Steuern Sie Ihr Unternehmen erfolgreich in die Zukunft durch „Führen mit Zielvereinbarungen“

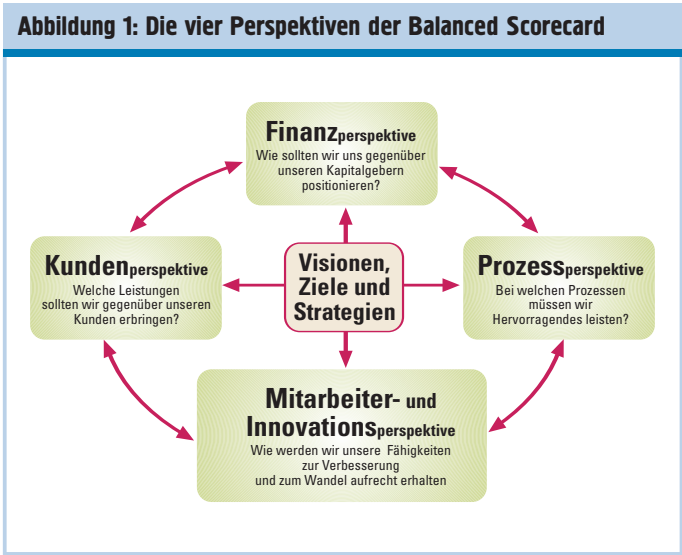
Teil 2: Was bringt die Balanced Scorecard?

Nach nunmehr fast sechsjähriger Erfahrung mit der Balanced Scorecard in der Lebensmittelindustrie hat das Beratungsteam bestehend aus Rau Consultants und FH Hannover ein Führungssystem entwickelt, das die strategische Unternehmensplanung mit der operativen Führung verknüpft, die Zufriedenheit der Mitarbeiter durch eine Analyse des Betriebsklimas misst und durch gezielte Maßnahmen verbessert. Außerdem wird durch ein neu entwickeltes Ideenmanagement die Kreativität der Mitarbeiter zum Nutzen der Firma deutlich angeregt.

Letzendlich gelingt es, die Führungskräfte und alle übrigen Mitarbeiter leistungsbezogen zu bezahlen, wobei die Modalitäten der Zahlung transparent geregelt sind und die quantitative Höhe auf klar definierten Kennziffern beruht.

Motor des Geschehens und Informationszentrale zugleich ist die Balanced Scorecard (BSC). Der Kern der BSC besteht darin, die strategischen Ziele eines Unternehmens und seiner Bereiche (bis hinunter zu den Abteilungen) zu konkretisieren und durch Kennzahlen und Maßnahmen steuerbar zu machen.

Die Balanced Scorecard führt zu wesentlichen Veränderungen in bestehenden Informations- und Planungssystemen und zwingt



dazu, von bislang vertrauten aber überholten Vorgehensweisen Abschied zu nehmen. Als ein Instrument der zielorientierten, strategischen Unternehmensführung nimmt sie eine wichtige Position ein und gibt den Rahmen vor, um Mission und Strategie zu vermitteln. Visionäre Zielvorstellungen eines Unternehmens bekommen in der Unternehmensstrategie Gesicht, werden in Ziele übersetzt und in definierten Aktionen umgesetzt.

Das Konzept der Balanced Scorecard ist so aufgebaut, dass sie sich nicht nur auf die üblichen Finanzdaten stützt, sondern in einem umfassenden Ansatz alle wichtigen Perspektiven einer guten Unternehmensführung berücksichtigt.

Das Novum des Konzeptes der Balanced Scorecard ist es, dass ein Unternehmen aus verschie-

denen Blickwinkeln (Perspektiven) betrachtet wird. Damit werden alle Beteiligten eines Unternehmens dazu animiert, über ihren spezifischen Aufgabenbereich hinauszublicken. So werden traditionelle finanzielle Kennzahlen vergangener Leistungen um die treibenden Faktoren zukünftiger Leistungen ergänzt. Traditionelle finanzielle Kennzahlen reflektieren lediglich vergangene Ereignisse. Sie sind jedoch unangebracht, um zukünftige Werte durch Investitionen in Kunden, Zulieferer, Mitarbeiter, Prozesse, Technologien und Innovationen zu schaffen. Genau hier setzt die Balanced Scorecard an. Während sie durch die finanzielle Perspektive das Interesse an kurzfristig orientierter Leistung aufrecht hält, offenbart sie die Werttreiber für wichtige, langfristige und wettbewerbsfähige Leistungen.

Die Ziele und Kennzahlen der Balanced Scorecard werden von der Vision und Strategie des Unternehmens abgeleitet und fokussieren die Unternehmensleistung aus vier Perspektiven, die den Rahmen der Balanced Scorecard bilden; siehe hierzu Abbildung 1.

Die Inhalte der BSC sind also die Mitarbeiter mit ihrem Innovationspotenzial, die Prozesse in allen Unternehmensbereichen, die Kunden und ihre Beziehungen zum Unternehmen sowie die Finanzen, in denen sich das erfolgreiche Management in den übrigen Perspektiven widerspiegelt. Die Finanz-Perspektive ermöglicht die Einsicht, ob die Realisierung der Unternehmensstrategie auch eine Ergebnisverbesserung bringt. Kennzahlen dieser Perspektive definieren zum einen die von der Strategie erwartete finanzielle Leistung und stellen zum anderen das Orientierung gebende Ziel für die übrigen Perspektiven der Balanced Scorecard dar. Typische Kennzahlen dieser Perspektive sind Eigenkapitalquote, Cash Flow, Vollkosten, Umsatz oder Liquiditätsquote.

Die Kunden-Perspektive ist auf Kunden- (intern und extern) und Marktsegmente gerichtet, in denen das Unternehmen tätig ist bzw. sein möchte. Hier stellt sich die Frage, welche Leistungen gegenüber dem Kunden erbracht werden sollen bzw. welche Leistungen vom Kunden erwünscht sind. Es werden sowohl allgemeine Kennzahlen wie der Exportanteil, Anteil neuer Pro-

*) FH Hannover, Abteilung Bioverfahrenstechnik; heinrich.wietbrauk@fh-hannover.de
 **) Rau Consultants GmbH, Wörthsee; u.rau@rau-consultants.de

dukte oder Kundenzufriedenheit als auch segmentspezifische Kennzahlen eingesetzt. Letztere bringen zum Ausdruck, ob bzw. in welchem Maße Kunden treu bleiben oder abwandern.

In der Prozess-Perspektive werden die kritischen Prozesse identifiziert, in denen die Organisation ihre Verbesserungen ansetzen muss. Primär geht es darum, Prozesse zu identifizieren, die sich als erfolgreich für die Durchsetzung einer Unternehmensstrategie erweisen. In welchen Prozessen muss Hervorragendes geleistet werden? Als typische Kennzahlen seien Wirkungsgrad, Kapazitätsauslastung, Rohstoffverlust, Auslastungsgrad oder Lieferfähigkeit genannt.

Die Kennzahlen der Mitarbeiter- und Innovationsperspektive zielen auf die Fähigkeiten und das Potenzial der Mitarbeiter, ebenso auf die Gestaltung von Innovationen: Wie werden die Fähigkeiten, Potenziale und Motivation zur Verbesserung und zum Wandel genutzt und aufrechterhalten? Darüber hinaus werden in dieser Perspektive viele sogenannte „weiche Faktoren“ gemessen, wie z. B. Mitarbeiterqualifikation, Krankenstand, Fluktuation, Mitarbeitergespräche, Verbesserungsvorschläge oder Arbeitsunfälle.

Die Betrachtung und Verknüpfung dieser Perspektiven verhindert, dass Vorgaben finanzieller Art dominieren und damit Prozess-, Kunden- sowie Mitarbeiterbedürfnisse vernachlässigt werden. Idealerweise bestehen neben der Unternehmens-Scorecard, in der die Ziele strategisch stark verdichtet vorliegen, für die Leitungsebenen weitere Scorecards, in der sich die strategischen Unternehmensziele konkretisieren und personalisieren. Aus der Beratungserfahrung empfiehlt es sich, mit der Unternehmens- und Bereichsebene zu beginnen und dort die Scorecards zu etablieren, bevor die Abteilungsleitersebene einbezogen wird.

In Abbildung 2 ist der Aufbau eines Formulars der hier vorgestellten Balanced Scorecard dargestellt.

Jede Perspektive sollte nicht mehr als fünf Ziele beinhalten, um auf einen Blick erkennen zu können, ob das Unternehmen bzw. der Funktionsträger auf dem richtigen Weg ist. Innerhalb jeder Perspektive ist es möglich, die einzelnen Ziele zu gewichten, wobei die Summe hundert Prozent ergeben muss. Gleichzeitig werden die einzelnen Perspektiven mit einem Faktor versehen. Dadurch wird dem jeweiligen Scorecard-Inhaber deutlich, auf welche Perspektive das größte Gewicht gelegt wird. Aus den gewichteten Zielerreichungen der Einzelperspektiven errechnet sich der Gesamtzielerreichungsgrad einer Balanced Scorecard, hier im Beispiel 102 Prozent.

Die Einführung der Balanced Scorecard in einem Unternehmen geschieht zunächst top-down, dass heißt zuerst wird eine Unternehmens-Scorecard erstellt. Darauf folgt die Bereichsebene mit je einer BSC und danach jede weitere gewünschte Geschäftseinheit. Diese kaskadierende Vorgehensweise folgt daraus, dass die Ziele einer Geschäftseinheit weitgehend den Maßnahmen des vorgelagerten Bereiches entsprechen. Im Anschluss können die im ersten Schritt formulierten Ziele unter Einbeziehung des Wissens der Mitarbeiter im bottom-up-Prozess nachgebessert werden.

Um für die Leitungsfunktionen die wesentlichen Ziele zu entwickeln, hat sich folgende Vorgehensweise bewährt:

- Ableitung aus den Zielen und den dazugehörigen konkreten Maßnahmen des jeweiligen Vorgesetzten, Ziele konkretisieren und personalisieren
- Kreativität und Engagement des einzelnen Scorecard-Inhabers einfordern, um eigene Ideen und Vorstellungen als Zielvorschläge in die Balanced Scorecard einfließen zu lassen, mit herangezogen und gegebenenfalls zur Relativierung benutzt werden Erfahrungswerte des Beraterteams



Eine Technologie, die den Weg vorgibt



Messsysteme von GEA Diesel stehen für eine exakte, manipulations sichere und amtlich zugelassene Mengenerfassung flüssiger Produkte auf Fahrzeugen, sowohl im Annahme- als auch im Ausgabebetrieb. Eine integrierte Datenerfassung und Probenahmeverrichtung sowie GPS-Positionsbestimmung runden das „mobile Managementsystem“ ab.

Nutzen Sie die Möglichkeiten für sich:

- Die amtliche Mengenermittlung unterstützt die Lieferantenabrechnung.
- Automatisierte Abläufe vereinfachen die Bedienung und schalten Manipulationsmöglichkeiten aus.
- Die Steigerung der Förderleistung bei gleich bleibender Genauigkeit reduziert kostenintensive Verweilzeiten.
- Moderne Kommunikationsmethoden erlauben den permanenten Datenaustausch mit dem Fahrzeug und optimieren die Fahrzeuglogistik.
- Mehrfachprobenentnahme unterstützt die Rückverfolgbarkeit der Qualität.

GEA Diesel
Mobile Mess- und Datentechnik
Lösungen nach Maß



BRAU
Bevale 2008

12.–14. November
Halle 7, Stand 606

Process Engineering
GEA Diesel GmbH

Steven 1 · 31135 Hildesheim
Telefon 05121 742-0 · Fax 05121 742-153
info.geadiessel.de@geagroup.com · www.geadiessel.com

Ziele und Messgrößen für 2007													
Bereich: Betriebsleitung						Stand: 31.12.07			Monat: 12			Zielerreichung: 102%	
verantwortlich: Herr Mustermann													
Finanzperspektive Faktor: 0,2						Prozessperspektive Faktor: 0,3							
Ziel	Messgröße	Gew.	alt	SOLL	IST	(%)	Ziel	Messgröße	Gew.	alt	SOLL	IST	(%)
Produktionskosten halten	ct/kg RES	30%	7,50	7,50	8,50	87%	Produktivität steigern	kg Prod./gel Std.	20%	200	210	206	98%
Personalkosten	ct/kg Prod.	25%	10,20	10,00	9,80	102%	Ausbeute des Betriebes	kg Diff. zum SOLL	50%	8,0	7,0	7,8	89%
Abw.-gebühr begrenzen	ct/kg RES	25%	0,120	0,130	0,126	103%	Arbeitsleistung erhöhen	% Soll-/Ist-Std.	30%	74,5	80,0	85,0	106%
Qualitätskosten	T€/a	20%	1.200	600	520	113%							
		100%				100%			100%				96%
Kundenperspektive Faktor: 0,3						Mitarbeiter- u. Innovationsperspektive Faktor: 0,2							
Ziel	Messgröße	Gew.	alt	SOLL	IST	(%)	Ziel	Messgröße	Gew.	alt	SOLL	IST	(%)
Reklamationsquote senken	% von Lieferungen	50%	4,50	4,00	3,50	113%	Mitarbeitergespräche führen	Gesamtzahl Gespräche	30%	0	16	18	113%
Lieferquote halten	%	20%	99,50	99,50	99,50	100%	Fehlzeitenquote halten	%	30%	3,92	3,80	3,83	99%
Produktfehlerberichte	Anzahl	30%	2.400	2.000	2.100	95%	Verbesserungsvorschläge	Anzahl	25%	0,0	7,0	8,0	114%
		100%				105%	Erstellung Schulungsplan	Termin	15%		30.11	30.11	100%
									100%				107%

Abbildung 2: Beispiel eines BSC-Formulars

– Damit Ziele mess-, steuer- und somit anwendbar werden, kommt es ebenso auf die Auswahl der Kennzahlen an. Messgrößen können neben finanzieller auch technischer (z. B. kWh), quantitativer (z. B. Anzahl/a; Fehlstd./gel. Std.) oder zeitlicher (Termin) Art sein. Bei der Auswahl von Messgrößen ist es von besonderer Bedeutung, die jeweilige Zielerreichung adäquat erfassen zu können. Gleichzeitig müssen die Kennzahlen im Unternehmen verfügbar sein.

Neben der Möglichkeit, bereits vorhandene Basisdaten zu verknüpfen und daraus neue Messgrößen für bestimmte Ziele zu generieren, können durchaus auch solche Messgrößen ihren Einsatz finden, deren Basisdaten noch nicht vorliegen. So wäre das Beschaffen der Basisdaten zunächst das Ziel, um im Folgejahr mit den nunmehr vorhandenen Daten die erforderliche Messgröße erstellen und einsetzen zu können. Messgrößen, die bereits aus vergangenen Geschäftsjahren vorliegen, sind sehr gut dazu geeignet, einen

realen Soll-Wert zur Zielerfüllung festzulegen.

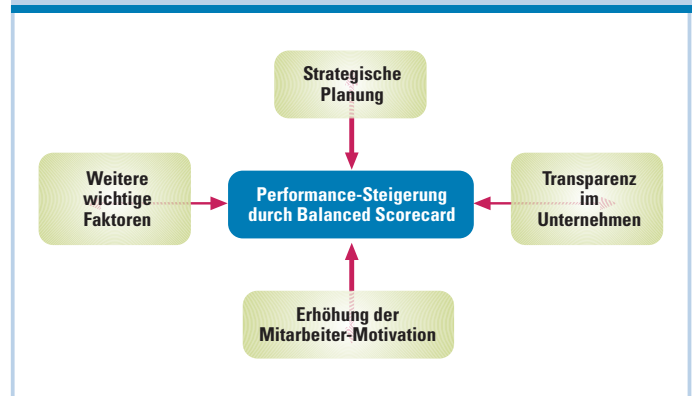
Die Balanced Scorecard eignet sich darüber hinaus hervorragend als Instrument zur Performance-Steigerung im Unternehmen, lassen sich doch essenzielle Elemente der Scorecard konkret zur Performance-Steigerung nutzen. Performance-Steigerung bedeutet Leistungserhöhung und Kostenverbesserung. Eine gute Performance-Steigerung dokumentiert sich unserer Erfahrung nach an überdurchschnittlichem Wachstum gemessen an den Benchmarks der Branche sowie anhand verbesserter Finanzkennzahlen. Erreicht wird sie durch ein Zusammenspiel ambitionierter und aufeinander abgestimmter Mitarbeiter-, Prozess- und Kundenziele. In Abbildung 3 werden die vier Einflussfaktoren zur Performance-Steigerung durch die Balanced Scorecard aufgezeigt:

Zu Beginn des Projektes „Führen mit Zielvereinbarungen“ wird, wie bereits erwähnt, eine SWOT-Analyse des Unternehmens erstellt, in der Stärken und Schwächen sowie entsprechend Chancen und Risiken ermittelt

sen sich menschliche, technische und finanzielle Ressourcen wie z. B. Investitionen, Werbe- oder Personalkosten zukunftsorientierter und effizienter einsetzen. Ziele und sich daraus ableitende Subziele für die einzelnen Geschäftseinheiten vermitteln die Unternehmensstrategie und werden durch Kennzahlen eindeutig definiert. Die daraus resultierenden offenen Kommunikationsstrukturen erzeugen Transparenz, ermöglichen aufeinander abgestimmtes, einheitliches und ergebnisorientiertes Handeln und sind für ein erfolgreiches, agiles Unternehmen unabdingbar. Deshalb bespricht der Vorgesetzte die Ziele auch mit seinen Mitarbeitern.

Kommunikation, eindeutige und personalisierte Zieldefinitionen sowie verständliche Kennzahlen ermöglichen dem Mitarbeiter, sich mit dem Unternehmen und seinen Zielen zu identifizieren und zeigen ihm die Wichtigkeit

Abbildung 3: Performance-Steigerung durch die Balanced Scorecard



werden. Diese führen zu einem einheitlichen Strategieverständnis und geben die gemeinsame strategische Ausrichtung vor, d. h. es erfolgt eine Strategiekklärung in allen Bereichen. Eine darauf abgestimmte langfristige Sortiments-, Kapazitäts- und Investitionsplanung prognostiziert marktspezifische Absatztrends, legt firmenspezifische Absatzstrategien fest und ergibt definierte Vorgaben für die mittel- und kurzfristige Planung. Es resultiert eine Verknüpfung von strategischer Planung mit dem operativen Geschäft. Somit las-

seiner Tätigkeit für das Unternehmen auf. Die Folge sind Motivationssteigerung und erhöhte Leistungsbereitschaft. Dies drückt sich wiederum in verbesserten Kennzahlen für Fehlzeiten, Fluktuation, Produktivität etc. aus. Bisher verborgene Leistungsreserven und -potenziale werden erschlossen und können gewinnbringend für das Unternehmen ein- und umgesetzt werden. □

Der nächste Artikel dieser Serie befasst sich mit der strategischen Planung von Unternehmen.