

„Die Balanced Scorecard – Kompass im Dickicht der Strategieumsetzung“

ÜBERSICHT:


A. Die BSC und Ihre Perspektiven	S. 2
B. Die Prozessperspektive	S. 10
C. Die Kunden- und Finanzperspektive	S. 12
D. Die Perspektive des Lernens	S. 17
E. Unser Angebot	S. 20
F. Vorschau und Veranstaltungshinweise	S. 20
G. Impressum	S. 21

ABSTRACT / INHALT:

Ziele können nie direkt erreicht werden. Umwege und Abkürzungen sind normal. Sie verführen aber dazu vom Weg abzukommen. Daher ist es notwendig die entscheidenden Parameter für die effektive Umsetzung der Strategie zu kennen.

Die **Balanced Scorecard** (kurz: **BSC**) ist eines der besten Instrumente zur erfolgreichen **Umsetzung Ihrer Strategien**.

Wie alles im Leben, muss auch die BSC richtig verstanden werden, damit Sie richtig funktioniert.

In über 50 % der Fälle in der Praxis wäre es besser, sie würde nicht eingesetzt werden.

In dieser **OrangeTimes** lesen Sie wie Sie Ihre BSC aufbauen sollten, um wirklich rasch Aufschlüsse über Ihre strategische und operative Performance zu erhalten.

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an orangetimes@orange-cosmos.com . Sie können alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter <http://www.orange-cosmos.com/wissen/orangetimes-strategienewsletter/> downloaden.
 OrangeTimes Newsletter (ISSN: 2412-2971)

A. Die Balanced Scorecard (BSC) und ihre Perspektiven

Von Mag. Harald Schützing

Die Balanced Scorecard

Die Grundidee der Balanced Scorecard (BSC), die von Kaplan/Norton erarbeitet wurde, ist es, Ihre strategischen Zielsetzungen mit Hilfe von meist vier Perspektiven so konkret zu machen, dass mittels Kennzahlen (quantitativer und qualitativer Natur) diese Ziele erreicht werden können. Jedes Ziel wird mit Maßnahmen und Ressourcen hinterlegt und hinsichtlich der Zielerreichung werden Feedbacksysteme eingerichtet.

Die 4 Perspektiven, die Sie natürlich ganz nach Ihren Anforderungen anpassen können und für die jeweils

- das strategische Ziel,
- die Kennzahl (= Messparameter)
- der Zielwert / die Vorgabe und
- die zur Zielerreichung nötigen Maßnahmen samt Ressourcen definiert werden,

sind meist

- Finanzen,
- Kunden,
- interne Geschäftsprozesse und
- Lernen und Entwickeln.

Zuerst meine Perspektive auf dieses Thema (= BEYOND BALANCED SCORECARD)

Guten Tag, liebe Leserin, lieber Leser.

Diese Ausgabe ist wieder sehr inhaltsreich geworden. Ich wollte an dieser Stelle eine umfangreichere Einführung über die Balanced Scorecard geben. Doch hierzu sind bereits zahlreiche Artikel geschrieben worden, die Sie sich allesamt im Internet downloaden können. Es sind auch zahlreiche Bücher hierzu erschienen, die Sie womöglich allesamt kennen. An manchen Universitäten wird es zwischenzeitig untersagt über die BSC eine Diplomarbeit zu schreiben, wenn der Diplomand keine konkrete Umsetzung dieses Instrumentes in der Praxis durchgeführt hat. Und das ist richtig so!

In Unternehmen besteht die große Gefahr, dass die BSC Ihren strategischen Planungsprozess nur noch weiter zementiert und genau das Gegenteil von dem bewirkt, was Unternehmen sein müssen – nämlich: laufend marktadaptiv und einzigartig positioniert.

Ihr strategischer Planungsprozess ist ja unmittelbar von Ihrer Struktur abhängig.

Wer bei Ihrer strategischen Planung dabei ist, ist fix;

Wie der Prozess abläuft, ist fix. Und seien wir einmal ehrlich - *was* dabei herauskommt, ist vorher auch schon fast fix.

Letztlich sind strategische Planungsprozesse meist nur dazu da, die Meinungen der Führungskräfte über die Zukunft auszutauschen. Meist wird die Zukunft aber gemeinsam nicht neu gestaltet. Oder?

Wenn im Rahmen der Balanced Scorecard nun die Zielerreichungen gemessen werden, dann messen Sie auch nur genau das, was Sie sich im Rahmen Ihrer Strategieentwicklung erarbeitet haben. **Aber sind Ihre Ziele richtig oder falsch?**

Denn bestehende Strukturen bringen meist nur das hervor, was vorher bereits da war.

Waren Sie vor Ihrem Strategieprozess nicht ausreichend einzigartig, so werden Sie nach dem Prozess auch keine Alleinstellung entwickelt haben.

Wesentlich ist es aber, dass an der Alleinstellung Ihres Unternehmens gearbeitet wird.

Wenn jedoch heute die meisten Unternehmer und Unternehmen danach trachten, besser als der Wettbewerb zu sein, so wird meist jeder durch diesen Vergleich dem eigenen Wettbewerb nur ähnlicher – nur eben ein Stückchen besser – oder dann in Wirklichkeit nicht einmal das. Sollten Sie aufgrund Ihrer Marktanforderungen morgen andere Strukturen benötigen als heute, dann werden Ihre bestehenden Strukturen den Strukturwandel nicht erkennen und falls doch, dann zumindest nicht vollziehen, da Ihre Führungskräfte und Sie nur in „Ihrer Welt“ denken können. Erst die Veränderung Ihrer eigenen Struktur öffnet Ihr System („Ihre Welt“) für die nötigen Änderungen.

Eine Führungskraft bzw. die Teilnehmer von Strategieprozessen werden selten die Struktur so umbauen, dass sie selbst darin nicht mehr vorkommen. Unternehmensstrukturen reproduzieren sich ganz automatisch immer wieder selbst. Natürlich mit allen Vor- und Nachteilen.

Beispiel:

Heute werden elektronische Artikel, Bücher, Software, Reisen, etc. über den Internethandel vertrieben. Kaufen Sie derartige Produkte auch bereits auf diese Art?

Jedoch behaupte ich: Kaum wer kauft seine Möbel / Einrichtung aktuell über das Internet.

In 10 bis 15 Jahren wird man sich jedoch einfachst und bestens unterstützt am Computer Einrichtungen zusammenstellen können und noch dazu dann den jeweils günstigsten Lieferanten dafür finden.

Ein Tischler könnte jetzt der Meinung sein, dass ihn dies nicht betreffen wird, da ja nur die jungen Leute derart das Internet nutzen und diese ja nicht zu den bevorzugten Zielgruppen zählen. Doch in 15 Jahren sind auch die heutigen „Jungen“, die das Internet zu Käufen nutzen, Zweiteinrichter und typische Tischlerkunden.

Ein Tischler, der bis dato über Messemarketing und Mundpropaganda verkauft und selbst keinen Bezug zum Internet hat, wird aus der eigenen Struktur heraus in diesem Sektor nichts entwickeln.

Oder noch ein Beispiel aus dieser Branche: Jeder weiß, dass unsere Bevölkerung immer mehr überaltert. **Barrierefreies Wohnen** wird daher zum Thema. Doch nur jene werden die Nase vorne haben, die dieses Thema so besetzen, dass wirklich ein Mehrnutzen für die „alten“ Menschen entsteht.

Wenn ein Tischler keinen Bezug zu dieser Zielgruppe hat, so wird er hier auch keine Marktstellung mit Alleinstellungsmerkmalen entwickeln können.

Er wird wahrscheinlich sogar blind für diese einzigartige Geschäfts-Chance sein!

Solche Beispiele gibt es auch in Ihrem Geschäft. Oder?!

Tipp: Erarbeiten Sie sich **die richtigen Ziele und Strategien**, die Sie dann auch wirklich konsequent in die Umsetzung (z.B. mit der BSC) bringen.

Was ist daher zu tun?

Was ist daher zu tun, damit Sie aus Ihrer „Welt“ ausbrechen können und auch Ihre verborgenen Geschäftschancen sehen können?

- **Kunden von morgen:**
Setzen Sie sich mit jenen Zielgruppen zusammen, die Sie aus den Sie betreffenden Markttrends erkennen können. (z.B. Lead-User-Workshops)
- **Beziehung zum Kunden:**
Versuchen Sie einen Bezug zu Ihren Zukunftszielgruppen herzustellen (z.B. verbinden Sie auch Ihr Beziehungsumfeld mit dem Beziehungsumfeld der Zielgruppe → z.B. „Wo verbringt die Zielgruppe ihre Freizeit?“).
- **Zuerst Verwirrung stiften:**
Nehmen Sie „Querdenker“ in Ihren Strategie-Prozess mit auf.
- **Wer hat wirklich was zu sagen?**
Breachen Sie vorhandene Machtgefüge im Rahmen des Strategieprozesses auf.

- **Stärken stärken:**
Suchen Sie nach bereits vorhandenen und entwickelbaren Kernkompetenzen in Ihrem Unternehmen, die genau in diesen Markt passen.
- **Orange-Cosmos-Karo-System:**
Stellen Sie sicher, dass jede Denkrichtung erlaubt ist. In unserem Strategieprozess haben wir stets eine umfangreiche Kreativitätsphase, in der neue Ansätze gesucht werden.
- **Zuerst zielen, dann schießen:**
Setzen Sie sich erst die strategischen Ziele, nachdem Sie die ausreichenden Beweise für das Funktionieren Ihrer möglichen strategischen Positionierungen und Ideen gefunden haben.
- **Von selbst geht nichts:**
Investieren Sie in diesen Markt. Stellen Sie ausreichend Ressourcen für Ihre strategischen Ziele zur Verfügung.
- **Aus Schaden wird man klug:**
Setzen Sie aber Stopp-loss-Limits und investieren Sie nicht blind darauf los.
- **Zu jedem Erfolg gab es einen „ersten Schritt“:**
Gehen Sie in den verschiedenen möglichen Zielrichtungen einmal die ersten Schritte, damit Sie besser erkennen können, ob diese aufgehen können. Vor allem bevor Sie alles auf eine Karte setzen.
- **Flexibilität im Denken, in den Prozessen, in den Strukturen:**
Variieren Sie Ihren Strategieprozess. Denn der gleiche Ablauf des Prozesses erzeugt automatisch nur bestimmte mögliche Lösungen. Das Variieren von Strategieprozessen bringt Sie daher laufend zu neuen Optionen.
- **Die richtigen Experten kürzen den Weg ab:**
Konsultieren Sie auch einen Strategieberater, der Ihre Strategie inhaltlich bewerten kann.
- **Narrisch guat:**
Nehmen Sie sich einen „Hofnarren“, der auch unbequeme Dinge aufzeigt und so Ihre strukturellen Themen sichtbar macht.



Tipp: Wir haben zwar immer die gleiche Philosophie in unserem Orange-Cosmos-Strategieprozess, variieren jedoch den Prozess genau so, dass Sie Ihren Strukturänderungsbedarf auch erkennen können. Damit leiten wir Ihre richtigen Strategien ab.

Kennen Sie schon unsere Erlebnis * Strategie?

Wir verbinden Ihre Strategieentwicklung mit Erlebnissen und erlebnispädagogischen Lernelementen und können damit die oben aufgestellten Forderungen mehr als erfüllen.

Ein **Kabarettist** kann der nötige „Hofnarr“ sein.

Im Rahmen der **Cobra-Strategie** brechen Sie Ihr Machtgefüge auf, bringen sich in herausfordernde Situationen, um in der Folge völlig neu über Ihre Zukunft nachzudenken. Schauen Sie doch einmal auf unserer Homepage unter <http://www.orange-cosmos.com/loesungen/strategie/erlebnis-strategie/cobra-strategie/> nach.

Sie sind inkonsequent? Gut so !

Es ist gut, wenn 80 % der Strategien nicht umgesetzt werden, denn die falschen Strategien mit Volldampf erreicht, würden zu einem fatalen Ergebnis führen.

Jährlich und laufend gleich strukturierte Strategieprozesse stabilisieren Ihre unternehmerische Unfähigkeit, auf Veränderungen einzugehen.

Am besten ist es, Sie machen überhaupt keinen standardisierten jährlichen Strategieprozess, denn so würden Sie nicht nur kurzfristig Ihr womöglich zukunftsgefährdetes Geschäftsmodell, sondern sogar langfristig dieses fixieren.

Und das führt in die „**strategische Falle**“. Man glaubt durch die Strategie erfolgreicher zu werden und besiegelt dabei die vernichtende Verkrustung.

Wichtig ist es hingegen **ständig** 5 Jahre nach vorne zu sehen und hieraus laufend die richtige Wahl zu treffen.


Hierzu benötigen Sie Prinzipien und Werte und keine 5-Jahrespläne.

Eine Balanced Scorecard läuft Gefahr aus Ihrem Strategieprozess einen 5 – Jahresplan zu machen. Also Achtung!

Eine Balanced Scorecard soll somit helfen, andauernd 5 Jahre nach vorne zu sehen. Dies bedeutet, dass die Balanced Scorecard durchaus ihre Zielparameter verändern muss. Heute mag es richtig sein, dass der Fokus auf Kostensenkung der richtige ist. Aber morgen kann es schon richtiger sein, dass mit Volldampf und ohne Kostenbremse in einen Markt investiert wird.

Der Grundsatz: „Jeder Kostenposten, der sich amortisiert und das Unternehmen strategisch besser positioniert, wird auch finanziert.“, kann eine leistungsfähige Wertvorstellung in Ihrem Unternehmen werden.

Praktizieren Sie das so?

Bauen Sie daher für Ihre Strategieumsetzung eine „**Flexible Balanced Scorecard**“ auf! Eventuell bauen Sie sogar „Strech-Ziele“ ein (Was ist das? siehe meinen Artikel zu Beyond Budgeting: [Orange Times](#) 05/2006 -  [Link](#))

Man könnte einen neuen Begriff begründen: „BBSC = Beyond Balanced Scorecard“

Mit diesem Verständnis der BSC werden Sie auch erfolgreich an Ihre Strategieumsetzung herangehen können.

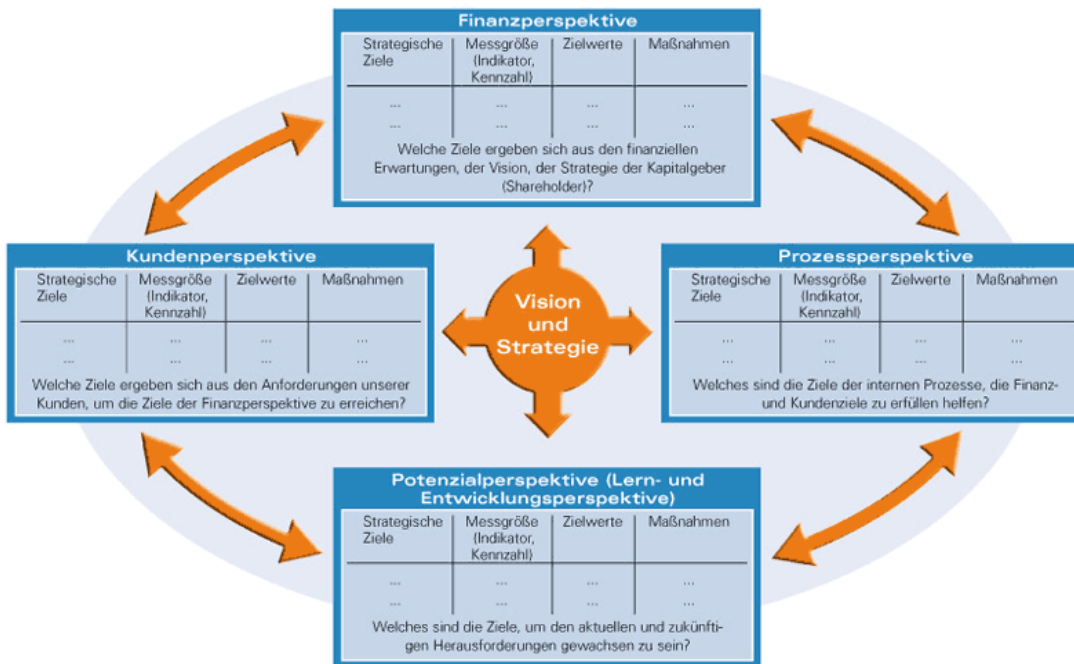
Übrigens: Für den Aufbau einer Balanced Scorecard mit der oben beschriebenen Flexibilität setzen wir in kleinen Betrieben EXCEL-Werkzeuge ein und in Mittelbetrieben in der Regel die BSC-Software von Corporate Planning (siehe <http://www.orange-cosmos.com/strategie/umsetzung/balanced-scorecard/>)

Gerne machen wir Ihnen hierzu ein Angebot.

Sollten Sie für Ihre BSC als Grundlage ein Excelblatt mit BSC-Logik benötigen, so können Sie dieses bei mir kostenfrei anfordern (schuetzinger@orange-cosmos.com).

Das Modell der BSC

Mit den nachstehenden Ausführungen wollen wir den Zusammenhang und das Thema BSC noch etwas tiefer beleuchten.



Das unten stehende Beispiel zeigt Ihnen den Zusammenhang der 4 Perspektiven anhand der Fragestellungen samt einem Beispiel:

Perspektive	Fragestellung	Beispiel
VISION	Wo können, wollen und werden wir aufgrund unserer Kernkompetenzen und aufgrund der sich ändernden Marktgegebenheiten in 5 Jahren stehen?	„Wir wollen die Nummer 1 in Österreich für die Software xy sein (z.B. Software für Konzernkonsolidierungen).“ Messzahl = Marktanteil von x %.
Finanzielle Perspektive	Wenn wir erfolgreich sind, woran messen wir das? Und von wem (Investoren, Eigentümer, Banken, etc.) wird dies wie bewertet?	Die Eigentümer haben das Ziel, dass in Österreich mit der Software ein Umsatz von 1 Mio. p.a. bei einem Deckungsbeitrag von 400.000 Euro und einen Beratungsumsatz von nochmals 1 Mio. bei einem Deckungsbeitrag von 350.000 erzielt werden.
Kunden-Perspektive	Wie können wir die Kundenbedürfnisse bestmöglich lösen? Wie erstellen wir ein Wertversprechen für unsere Zielgruppen?	Die Konsolidierung muss mit der Software doppelt so schnell als mit dem bisherigen System ablaufen. Die Konsolidierungs-Durchlaufzeit wird damit als Messparameter festgesetzt.
Interne Prozess-Perspektive	In welchen Prozessen müssen wir besonders gut sein, um unsere Kunden maximal zufrieden zu stellen?	Das System ist so einzurichten, dass es vom Kunden selbst weiterentwickelt werden kann. Aus diesem Grund ist der „Know-How-Transfer-Prozess“ von entscheidender Bedeutung. Ob dies gewährleistet wurde, kann über eine Kennzahl abgefragt werden. Der Kunde muss auf einen Kenntnisstand von 1,20 innerhalb von 1 Jahr gebracht werden.
Lernen- und Entwicklungs-Perspektive (Mitarbeiter)	Wie muss sich unser Unternehmen verbessern, damit sich die Vision erreichen lässt?	Die Berater müssen vor dem „Know-How-Transfer“ inhaltlich sowohl in der Software als auch in den gesetzlichen Grundlagen der Konsolidierung perfekt sein. Messparameter: Zertifizierungsnote des Beraters nach Schulnotensystem 1 oder 2.

Strategische Landkarten mit Zwang zur Klarheit

Mit der Balanced Scorecard sind Sie gezwungen Ihre Ziele messbar zu machen. Und hier geht es nicht um irgendwelche Ziele, sondern um Ihre „richtigen strategischen Ziele“. Sie sind gezwungen Ihr Geschäft zu verstehen. Denn Sie bilden Ihr **geschäftliches Wirkungsgefüge** ab.

Im Corporate Planner® werden die **Ursache – Wirkungsbeziehungen** aufgebaut, indem Sie die Beeinflussung der strategischen Elemente zueinander mit minus 3 bis plus 3 bewerten. Aufgrund dieser Zusammenhänge wird Ihnen Ihre strategische Landkarte sichtbar.

Die folgende Bildardarstellung zeigt Ihnen exemplarisch die Vorgehensweise: Die Vergabe der Bewertung in der Matrix erzeugt automatisch einen Ursache – Wirkungsbaum.

- Rechtverwaltung
- Datenquellen
- CP-BSC
- Geschäftsleitung
- Perspektiven
- Maßnahmen
- Ursache-Wirkungsmatrix**

Ursache-Wirkungsmatrix		Aufistung aller Ursache-Wirkungs-Beziehungen																
		Geschäftsleitung	Produktion	Finanzperspektive	Produktionskosten	kostenorientiert R	Kundenperspektiv	Kunde erhält Ware	Kunde erhält quali	Lieferung erfolgt c	Kundenwünsche in	Prozessperspektiv	Fehlerbehebung o	Produktpflege opt	Entwicklungsproze	Kommunikationsb	Qualität im Produ	
Geschäftsleitung																		
Produktion																		
Finanzperspektive																		
	Produktionskosten minimieren			X	2			1	-1	-2	-2			2	0	2	2	0
	kostenorientiert Ressourcen einsetzen			2	X			0	0	0	-1			0	1	2	2	0
Kundenperspektive																		
	Kunde erhält Ware ohne Produktionsfehler			1	0		X	0		0				0	0	1	0	2
	Kunde erhält qualitativ hochwertige Ware			0	0			X	0	1				2	0	1	0	0
	Lieferung erfolgt ohne Verzögerung			0	0			0	X	-1				1	0	0	2	0
	Kundenwünsche werden berücksichtigt und wenn sinnvoll			-1	0		-1	-1	-2		X			-1	0	2	2	0
Prozessperspektive																		
	Fehlerbehebung optimieren																	
	Produktpflege optimieren																	
	Entwicklungsprozesse optimieren																	
	Kommunikationsbedarf mit anderen Abteilungen ermitteln																	
	Qualität im Produktionsprozess optimieren																	
Potenzialperspektive																		
	weitere Produktionskapazitäten aufbauen																	
	Know-how an Marktentwicklungen ausrichten																	
	Fließbandanlage erneuern																	
	Mitarbeitermotivation aufrechterhalten																	

The screenshot shows the 'Demag AG' interface with a navigation menu on the left and a central cause-and-effect map. The map is organized into four perspectives: 'Finanzperspektive', 'Kundenperspektive', 'Prozessperspektive', and 'Potenzialperspektive'. Each perspective contains specific strategic goals and measures, connected by arrows indicating causal relationships. For example, 'Produktionskosten minimieren' (Finance) leads to 'Kunde erhält Ware ohne Produktionsfehler' (Customer), which leads to 'Kunde erhält qualitativ hochwertige Ware' (Customer), and so on.

**Der „Weg ist das Ziel – und ohne Gelände gibt es erst gar keinen Weg.“
Die BSC bildet die Landkarte zu Ihrem unternehmerischen Gelände (Umfeld).**

Und genau hier gilt:
Shit in – shit out.

Daher Überprüfen Sie Ihr unternehmerisches Gelände und passen Sie Ihre BSC laufend entsprechend an.

Hierzu ist eine große Flexibilität nötig, denn je Abteilung werden die strategischen Ziele womöglich mit anderen Messgrößen und Maßnahmen bearbeitet.

Wir können Ihnen gerne zeigen, wie Sie eine derartige Struktur in Ihrem Unternehmen vernünftig abbilden.

Die 7 Gründe, warum BSC-Projekte in der Praxis scheitern:

- **Ihr Strategieprozess ist falsch:** Ihr Strategieprozess ist nicht so weitgehend, dass Sie Ihre Strategie in die Messbarkeit und damit Steuerbarkeit überführen können. Dann stellt sich vielleicht noch heraus, dass Ihre Strategien womöglich gar nicht richtig sind und es ohnedies viel besser ist, dass gar keine Veränderung umgesetzt wird.
- **Nur gemäß Verordnung:** Die Geschäftsleitung führt zwar das System als Strategiesteuerungsinstrument ein, es arbeitet aber dann nur für Zwecke der Kontrolle damit und arbeitet nicht selbst damit. Die Lernerfahrung aus der BSC ist extrem wichtig. Die Geschäftsführer müssen aktiv damit arbeiten.
- **Technischer Aufwand:** Oft wird der technische Aufwand unterschätzt. Daher bleibt das Projekt in einer konzeptiven Phase stecken. Bis das EDV-System steht hat keiner mehr Interesse daran. Die Infrastruktur ist aber nur eine Grundbedingung, dass auch eine ausreichende Prozesskommunikation durchgeführt werden kann. Es geht somit nicht um die Wahl der Software, sondern um den Prozess der Einführung. Wählen Sie ein einfaches technisches System, welches Sie auf den Inhalt konzentrieren lässt.
- **Unfähigkeit zur Komplexitätsreduktion:** Es werden zu viele Messparameter festgelegt. Je Geschäftsbereich und je Perspektive sollten nicht mehr als 5 Messparameter entwickelt werden. 2 Parameter sind in der Regel optimal. Die müssen aber dann die richtigen sein.
- **Verständnis des Systems:** Beim Runterbrechen auf die Abteilungen geht oft der Sinn der Sache für die Betroffenen verloren. Was soll wirklich gesteuert werden? Hierzu ist ein fundierter Aufbau der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge nötig und eine ausreichende Kommunikation über die Zusammenhänge. Und vor allem die Offenheit, dass sich das System entwickelt und die Geschäftsführung auch Interesse am Feedback hat. Denn vielleicht sind Ihre Ursache-Wirkungs-Ketten ja doch ganz anders als abgebildet. Stellen Sie in diesem Fall die Messparameter um, seien Sie flexibel. Lernen Sie aus Ihrer BSC!
- **Aufbereitung der Daten:** Die Aufbereitung der Primärdaten ist ein hoher bürokratischer Aufwand, da ja nicht nur quantitative, sondern auch viele qualitativen Werte erhoben werden müssen. Da dann immer Teile der Daten fehlen, schläft das Gesamtsystem ein.
- **Change:** Veränderung ist viel, viel, viel mehr als ein Software- und Kennzahlensystem. Damit man nicht verkrustend genau das abbildet, was Ihre strategische Positionierung in Zukunft verschlechtern wird, ist Organisations- und Personalentwicklung zum Aufbrechen Ihrer Strukturen nötig. (Wie gesagt: Probieren Sie einmal www.orange-cosmos.com/loesungen/strategieloesungen/erlebnis-strategie/)
- **Erst die Perspektiven geben das richtige Bild:** Nehmen Sie genau jene Perspektiven ein, die Ihr Geschäft am besten beschreiben. Die vier Perspektiven von Kaplan / Norton sind Grundperspektiven, die grundsätzlich immer als Clusterung geeignet sind. Alle Betriebe werden eine Finanzperspektive, Kunden & Markt- und Prozessperspektive haben. Die Lernen-Perspektive wird oft in Dienstleistungsunternehmen nur Mitarbeiterperspektive genannt. Bei einem Rohstoffverarbeiter wird es noch die Ressourcenperspektive, in einem Hochtechnologieunternehmen die F&E-Perspektive und im Handel eine Sortimentsperspektive geben. Was sind die geschäftsbegründenden Faktoren in Ihrem Bereich? Ist es die Art und Weise des Vertriebs oder eine Abhängigkeit von bestimmten Ressourcen? So wie der Erfolgsfaktor eines Bauträgerunternehmens im Vorhandensein geeigneter Grundstücke liegt, ist es in einer Steuerberatungskanzlei die Dienstleistungsorientierung. Schaffen Sie sich genau jene Perspektiven, die Ihr Geschäft beschreiben.

Einführung der BSC

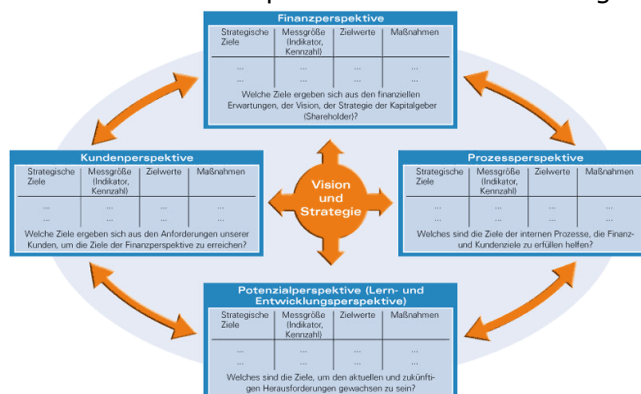
So könnte die Einführung Ihrer BSC ablaufen:

- EINFÜHRUNG IHRER BSC**
1. Ermittlung von **strategischen Erfolgsfaktoren** in Ihrem Unternehmen mit Ihren Abteilungen. Dies ist einer der Inputs für Ihre Strategieentwicklung.
 2. Festlegung der **Perspektiven**, die Ihr Unternehmen am besten beschreiben.
 3. Erarbeitung Ihrer **Strategie 2008 bis 2013** (analog dem OrangeCosmos-Strategieentwicklungsprozess)
- Tipp: Verwenden Sie bereits vorhandene Managementinformationen, die dann bereits in der BSC genutzt werden können. Alles, was es schon gibt, sollte verwendet werden und nicht doppelt aufgesetzt werden. Das Mehrfachentwickeln finden wir immer wieder in BSC-Projekten, obwohl fast jedes Unternehmen tolle Managementinformationen, Reports und Steuerungsinformationen hat.
4. **Kommunikation der Strategie** in Ihre Abteilungen
 5. Erarbeitung von **strategischen Zielen** und Erstellung **des Rohentwurfs der Scorecards** auf Abteilungs- und Gesamtbetriebsebene.
 6. Aufbau der **Ursache-Wirkungsbeziehungen**.
 7. Festlegung der konkreten **Messgrößen zu den Zielen**.
 8. Festlegung der **Zielwerte**.
 9. Festlegung der **Maßnahmen**.
 10. Störungsanalyse: „Wird gemäß Ursache-Wirkungsgefüge und gemäß der gesetzten Ziele, Meßwerte und Maßnahmen das übergeordnete strategische Unternehmensziel sicher erreicht?“
 11. **Feinadaptierung der Scorecards und FREIGABE durch die Geschäftsleitung**
 12. **Umsetzung** – d.h. laufende Erhebung der Daten und Verdichtung zu den steuerungsrelevanten BSC-Informationen.
 13. **Nutzung der Informationen** in der laufenden Steuerung des Unternehmens auf allen Ebenen. Die Geschäftsleitung muss hier vorbildlich agieren. Soll-Ist-Abweichungen müssen konsequent beachtet werden.
 14. Und nicht vergessen: **Laufendes Lernen** und Verbesserung der Scorecard.
 15. Input der Scorecard in Ihren **jährlichen Strategieprozess**.
 16. Und nicht vergessen: **Variieren Sie jährlich Ihren Strategieprozess**, damit Sie sicherer Ihre blinden Flecken aufdecken und nicht mittels Scorecard die Unveränderlichkeit Ihrer Organisation und Struktur zementieren und aufgrund der damit eintretenden Scheingenauigkeit in die „strategische Falle“ tapen.

Sollten Sie Fragen haben, so rufen Sie mich an ++43 664 241 39 80 oder schreiben Sie mir ein Mail: schuetzinger@orange-cosmos.com . Ich freue mich auf Ihre Reaktionen.

Die 4 Perspektiven einmal genauer betrachtet

Auf den nächsten Seiten wollen wir alle 4 Perspektiven der BSC etwas genauer unter die Lupe nehmen.



B. Die PROZESS-Perspektive

Von Mag Harald Schützing

Die Prozessperspektive beschäftigt sich im Kern mit der Fragestellung:

„In welchen Prozessen müssen wir besonders gut sein, um unsere Kunden optimal zufrieden zu stellen? “

Und aus dieser Frage abgeleitet:

„Welche konkreten **strategischen Prozessziele** führen im Ergebnis zum Erreichen der Vision und letztlich zum gewünschten finanziellen Erfolg. Welche **Kernmessgrößen** lassen sich hierzu mit welchen **Zielwerten** und **Maßnahmen** zur Zielerreichung hinterlegen? “

Stellen Sie sich den kompletten Prozessablauf in Ihrem Unternehmen auf. Filtern Sie dann jene Prozesse heraus, die genau den Engpass darstellen, um Ihre Vision, Ihre finanziellen und Markt- Ziele zu erreichen.

Im Handels- oder Dienstleistungsbetrieb sind dies vielleicht der Prozess zum Erkennen der Kundenbedürfnisse und des optimalen Kundenkaufzeitpunktes. Hierzu wird Ihr CRM-Prozess (Customer Relationship Management Process) mit Zielwerten hinterlegt. Das wesentliche Ziel könnte für den Maschinenhändler- bzw. -produzenten sein, dass innerhalb von 2 Jahren erarbeitet wird, dass eine vollständige Kenntnis über den optimalen Ersatzzeitpunkt der Maschinen über alle Kundenunternehmen hinweg erlangt wird. Dies ist vor allem eine sinnvolle Zielgröße, wenn in der Grundstrategie verankert wird, dass 90 % des Umsatzes auch in der Zukunft mit Stammkunden bzw. bestehenden Kunden gemacht wird. Hier lässt sich somit auch ein unmittelbarer **Ursache-Wirkungszusammenhang** herstellen. So ich den optimalen Ersatzzeitpunkt von Maschinen kenne, so bin ich mit diesem **Prozessziel** genau zu jenem Zeitpunkt beim Kunden, zu dem er kaufwillig ist. Hierauf könnte das **Kundenziel** aufgebaut werden, dass die Kundenfluktuation auf die Hälfte absinkt, was ein Mehrergebnis nach 5 Jahren von 4 % Umsatzrendite als **Finanzziel** ergibt.

Sie sehen an diesem Beispiel, dass die Perspektiven durchaus ihren Sinn ergeben. Sie sehen aber auch, dass die beispielhaft angeführte Kennzahl höchst individuell ist. Es sind genau jene Prozessziele und –messgrößen zu erarbeiten, die Ihrem Unternehmen entsprechen.

Typische Ziele im Prozessbereich kommen meist aus dem Bereich

- Produkt- und Qualitätssicherung ausbauen,
- Durchlaufzeiten minimieren,
- Prozessschnittstellen vermeiden,
- Innovationsgrad erhöhen,
- Logistik sicherstellen, Waren vorrätig haben / Lieferbarkeit garantieren,
- Lieferzeit minimieren,
- Internes Wissensmanagement und Kundenbeziehungsinformationen optimieren,
- Detail-Schlüsselprozesse (wie Sicherstellung der Kundenzufriedenheit im Rahmen der Reklamationsbehandlung oder Produktentwicklungsprozesse mit der Strategie koppeln, etc.) in das strategische Zentrum rücken und mit einem Zielparameter versehen.

Darüber hinaus sieht man auch hier, dass die Perspektiven natürlich z.T. redundant zueinander stehen. Denn ähnliche Punkte finden Sie z.B. unten im Beitrag von Herrn Mag. Erich Kremsmair im Zuge des „Prozesslernens“. Es ist daher eine reine Fiktion, dass Sie das Unternehmen aus diesen 4 Perspektiven beleuchten, aber jedenfalls ein sehr praktikabler Weg.

Nehmen Sie sich für Ihr Unternehmen jene 3 bis 5 (aber nicht mehr) Perspektiven vor, die möglichst für alle hierarchischen Abteilungen in Ihrem Unternehmen geeignet sind.

Die 4 Perspektiven von Kaplan/Norton (Finanzen, Kunden, Prozesse, Lernen) sind deshalb meist geeignet, da sie in den jeweiligen Abteilungen ihre individuellen Ausprägungen finden können und somit ein durchgängiges Gerüst für das gesamte Unternehmen entsteht.

Auf der Geschäftsleitungsebene könnte ein BSC-Aufbau wie folgt aussehen:

GESCHÄFTSLEITUNG						
PRODUKTION CONTROLLING VERTRIEB MARKETING QUALITÄTSSICHERUNG KONZERN AUSLANDSFILIALE						
2007 Jan - Mai 2008 2009 2010 2011 Monat						
strategische Ziele	Messgröße	Einheit	Sollwert	Istwert	rel. Abw.	
▲ Qualitätsprozesse initialisieren	▲ Anzahl kundenorientierte Qualitätsprozesse pro Abteilung	Anzahl	17,08	17,08	0,00 %	
◆ Vertriebsprozesse optimieren	◆ Anzahl Vertriebskontakte	Anzahl	8,54 Tsd	7,64 Tsd	-10,53 %	
◆ Beratungsprozesse optimieren	◆ Beratungsqualitätsindex	Index	28,46	27,78	-2,40 %	
▲ Kommunikationsprozesse steuern	▲ Kommunikationsindex	Index	34,15	34,15	0,00 %	

In der Produktion könnte die BSC wie folgt aussehen:

PRODUKTION						
2007 Jan - Mai 2008 2009 2010 2011 Monat						
strategische Ziele	Messgröße	Einheit	Sollwert	Istwert	rel. Abw.	
◆ Fehlerbehebung optimieren	◆ ja/nein	ja/nein	1,14	0,68	-40,00 %	
◆ Produktpflege optimieren	◆ ja/nein	ja/nein	1,14	1,14	-20,00 %	
◆ Entwicklungsprozesse optimieren	◆ Zeitziele werden eingehalten	ja/nein	1,14	1,14	-40,00 %	
◆ Kommunikationsbedarf mit anderen Abteilungen ermitteln und Kommunikationsprozesse optimieren	◆ Anzahl auftretender Kommunikationsprobleme	Anzahl	56,92	62,61	10,00 %	
◆ Qualität im Produktionsprozess optimieren	◆ Ausschussquote	%	2,28	2,39	5,00 %	

Im Vertrieb und Marketing wie folgt:

VERTRIEB						
INTERNER VERTRIEB EXTERNER VERTRIEB						
2007 Jan - Mai 2008 2009 2010 2011 Monat						
strategische Ziele	Messgröße	Einheit	Sollwert	Istwert	rel. Abw.	
▲ Produktvorstellung optimieren	▲ Befragung	Skalenwert 0-5	0,00	0,00	0,00 %	
▲ Einwandbehandlung optimieren	▲ Einwandbehandlung wird beherrscht ja/nein	ja/nein	0,00	0,00	0,00 %	

MARKETING						
2007 Jan - Mai 2008 2009 2010 2011 Monat						
strategische Ziele	Messgröße	Einheit	Sollwert	Istwert	rel. Abw.	
▲ Positive Kontakte zur Presse aufbauen	▲ Anzahl regelmäßige Pressekontakte	Anzahl	0,00	0,00	0,00 %	
▲ Leistungsstärke der Produkte vermitteln	▲ Bewertung Leistungsstärke	Skalenwert 0-5	0,00	0,00	0,00 %	
▲ Redaktionelle Pressepräsenz erreichen	▲ Anzahl redaktionelle Beiträge	Anzahl	0,00	0,00	0,00 %	
▲ Interessantes und informatives Marketingmaterial generieren	▲ Umsetzung erreicht ja/nein	ja/nein	0,00	0,00	0,00 %	
▲ Umfragen durchführen, um Kundenwünsche und -zufriedenheit zu ermitteln	▲ erreicht ja/nein	ja/nein	0,00	0,00	0,00 %	

C. KUNDEN- und FINANZ-Perspektive der BSC

Von Mag. Andreas Gumpetsberger, MBA

Nach Aloys Gälweiler ist der finanzielle Erfolg eines Unternehmens¹ nur eine Momentaufnahme. Die Fundamente (= Erfolgsfaktoren) für Ihren heutigen wirtschaftlichen Erfolg haben Sie bereits vor einigen Jahren gelegt. Ihre heutigen Investitionen in Erfolgsfaktoren (wie Marktposition, neue Kunden-Lösungen, etc.) werden sich erst mit einer Zeitverzögerung in sichtbarem Ertrag niederschlagen. Die **Balanced Scorecard** (BSC) kann Sie dabei unterstützen, die Ergebnisse Ihrer (unmittelbaren) Zukunft positiv zu beeinflussen.

Um Ihren **Gewinn, ROI und Cash-Flow tatsächlich zu verbessern**, ist es notwendig, die wahren „Treiber“ Ihres Erfolgs zu verstehen und zu monitoren. Die Elemente der BSC betreffen direkt Ihre **zukünftigen Wettbewerbsvorteile**. Ihre BSC benötigt daher als „Vorleistung“ konkrete Unternehmensziele und eine gemeinsam getragene Strategie. Ihre BSC leistet dann die Funktion eines Umsetzungssystems für Ihre Unternehmensstrategie.

In diesem Abschnitt der **OrangeTimes** erfahren Sie, wie die Kunden- und die Finanzsichtweisen zur Umsetzung Ihrer Strategie beitragen werden.

Kundenperspektive

Die Kundeperspektive ist außengerichtet und betrachtet auch den Markt und den Wettbewerb. Diese Perspektive beschäftigt sich im Kern mit der Fragestellung:

„Welche Ziele sind hinsichtlich der Struktur und der Anforderungen unserer Kunden zu setzen, um unsere finanziellen Ziele zu erreichen?“

Mit dieser Frage wird auch eines sichtbar: Das Erreichen der finanziellen Ziele ist direkt abhängig von Markt & Kunden: Die **ausbalancierte** Repräsentierung dieser Perspektive führt zu Umsatzwachstum, DB- und ROI-Steigerung, die Vernachlässigung zum Gegenteil.

Ziele & Messgrößen dieser Perspektive haben zwei grundlegend unterschiedliche Brennpunkte:

- I. **Nutzenorientierter Fokus** (Wahrnehmung der Kunden(bedürfnisse))
- II. **Leistungsorientierter Fokus** (Leistungen des Unternehmens)

I. Nutzenorientierter Fokus

Zentrale *Themenstellung der Strategieentwicklung* ist die Beschäftigung mit und die Analyse von **Kundenbedürfnissen** (siehe **OrangeTimes** 01/2006). Kundenbedürfnisse sind facettenreich und manchmal unausgesprochen. Aber ohne tiefgehende Kenntnis der Kundenbedürfnisse kann Kundennutzen nicht gestiftet, kann Kundenzufriedenheit nicht erreicht werden.

Zentrale *Themenstellung der Strategieformulierung* ist es, ganz konsequent und klar den **Kundennutzen** zu beschreiben. Dieses Element der Strategie wird als USP, Positionierungsstatement oder auch als **Value Proposition** / Value Added bezeichnet. Allen diesen Definitionen ist gemeinsam, dass es um die einzigartigen (zukünftigen) Nutzenvorteile geht, welche Ihre Organisation anbietet.

- ✓ **TIPP:** Formulieren Sie für Ihr Unternehmen bzw. für Ihre Geschäftsfeld die **Value Proposition** anhand der folgenden vier Fragen:
1. Für welche Zielgruppen / Marktsegmente?
 2. Bieten wir welches Produkt / welche Dienstleistung?
 3. Mit welchem Nutzenversprechen?
 4. Wie beweisen und begründen wir dieses Nutzenversprechen?

¹ Oder die finanzielle Stabilität einer Non-Profit-Organisation

Die BSC ist ein Mittel zur Strategieumsetzung. Deshalb haben in der BSC **ausschließlich Ziele und Messgrößen** etwas verloren:

- Welche zur Umsetzung Ihrer Value Proposition etwas beitragen,
- welche differenzierungs- und positionierungsrelevant sind und
- welche Ihre Stärken „stärken“.

Alle anderen Messgrößen sind operativ (zur Aufrechterhaltung des laufenden Geschäftes) und sollten deshalb im operativen Reporting ihren Niederschlag finden (und nur dort!).

Zwischenfazit: Bevor Sie Messgrößen und Kennzahlen entwickeln und berechnen, gilt es den Kundennutzen zu bestimmen (=Value Proposition).

Die Zahl der marktbezogenen Messgrößen für die Strategieumsetzung ist zu umfangreich um hier alle darstellen zu können. Darüber hinaus sind die Messgrößen genau auf die Strategie Ihres Unternehmens abzustimmen. Die Messgrößen sind ebenso einzigartig wie Ihre Strategie!

Als mögliche **Messgrößen & Maßnahmen** für den Nutzenorientierten Fokus können dienen:

Messgröße	Beschreibung	Mögliche Maßnahmen
Hit-Rate	Verhältnis von Angeboten zu Aufträgen. Steigt diese, gelingt es Ihnen besser die Kundenbedürfnisse zu fassen und mit einem klaren Nutzen mehr Aufträge zu erhalten.	Schulung des Verkaufspersonals im aktiven Zuhören (evtl. mit Mystery Shopping als Vorbereitungsaktion). Strukturierte Vorselektion der Angebote.
Bekanntheit	In vielen Branchen ist die Bekanntheit des Anbieters ein kaufentscheidendes Kriterium, welches (auch im Vergleich mit Mitbewerbern) mit Umfragen gemessen werden kann.	Einsatz von klassischen und below the line Marketinginstrumenten. Beteiligung an Omnibusbefragung des Marktforschers MRResearch.
Image / Positionierungsindex	Positionierung im Vergleich zu den Mitbewerbern.	Kleingruppeninterviews mit Einkäufern. Markenrelaunch des Produktes B mit neuer Werbebotschaft. Preisanhebung des Produktes A um 5%. Aussendienst-Marktradar einrichten.
Kunden-zufriedenheit	Objektive Beurteilung der vom Kunden wahrgenommenen Qualität in Form einer Indexzahl, welche halbjährlich gemessen wird.	Laufende Qualitätsverbesserung (betriebliches Vorschlagswesen). Beratungsqualität steigern (Weiterbildung). Verwendung 4-Augenprinzip vor der Auslieferung.
Stammkunden-/Empfehlungskundenanteil	Absoluter Umsatz der Stammkunden sowie Prozentanteil der Stamm-Empfehlungskunden.	Ausbau der Kundendatenbank. Kundenwertermittlung. Personelle und Finanzielle Ressourcen für Stammkundenmarketing.

Die Messgrößen sind nicht nur rein quantitativer Natur, sondern auch qualitative Daten werden als messbare Indikatoren dargestellt, wie z.B. beim Kundenzufriedenheitsindex.

PRAXIS-Beispiel:

Die Akzeptanz der Messgrößen und deren valide Messung ist bedeutend für die Umsetzung. Vermeiden Sie Messgrößen und –methoden auszuwählen, weil Sie leicht zu erheben sind oder schon vorhanden sind.

In der Praxis bedeutet das, z.B. die bisherige Messung und Verfolgung von Kundenzufriedenheit aus dem QM in Frage zu stellen und grundlegend zu überarbeiten. Dies weil in vielen Fällen: a.) ohnehin niemand den Messwerten glaubt, b.) die Trennschärfe der verwendeten Fragestellungen nicht ausreicht um festzustellen, ob sich die wahrgenommen Qualität wirklich verbessert hat und c.) weil mit der Messung nur selten Ziele und Maßnahmen verbunden wurden, welche sich auf die strategische Verbesserung der Kundenzufriedenheit bezogen haben.

Unsere Lösung bestand darin, die Fragestellungen trennschärfer zu formulieren und die Art der Erhebung z.T. direkter (d.h. persönliche Interviews mit Schlüsselkunden) zu gestalten. Der damit erhöhte Informationsgehalt der Auswertungen wurde mit konkreten Qualitätszielen (und Maßnahmenpaketen) in Verbindung gebracht. Das Resultat sind Messparameter, welche auch von der mittleren und unteren Führungsebene anerkannt sind und das Qualitätsverständnis wesentlich erhöhen konnten.

Die Umsetzung von strategischen **Veränderungsprojekten auf der Kundenseite ist ebenfalls zu messen** (vor allem für Projekte, welche „weiche“ Faktoren betreffen, z.B. Anpassung Unternehmensimage, neue Außendienstorganisation, etc.) und hat die Entscheidungsträger zu inkludieren. Hierzu kann man sich Ampelgraphiken bedienen, welche den Umsetzungsstatus der Projekte anzeigt.

II. Leistungsorientierter Fokus

Der leistungsorientierte Fokus beschäftigt sich mit strategischen Zielen und Messgrößen, welche die marktbezogenen Leistungen der Organisation messen und welche sich somit laufend verbessern sollen. Exemplarisch könnten dies sein:

Messgröße	Beschreibung	Mögliche Maßnahmen
Cross-Selling-Rate in % vom Gesamtumsatz	Geschäftsbereiche und Abteilungen soll der Scheuklappenblick auf den eigenen Bereich genommen werden.	Gegenseitige interne Schulung über Produkte. Cross-Selling als Kriterium in der Mitarbeiterbewertung aufnehmen.
Serviceanteil in %	Neben den Produkten sollen in Zukunft auch Dienstleistungen dazu verkauft werden (d.h. Wartung, Entwicklung, etc.).	Entwicklung von preislich fixen Servicepaketen in Gold, Silber und Bronze Ausprägungen. Verkäuferprovisionen für Serviceleistungen kurzfristig erhöhen.
Neukundengewinnung in TEUR/Monat	Wenn die aktuellen Kunden nicht mehr wachsen, ist Wachstum nur durch neue Kunden möglich. Die potentiellen Kunden sind zu identifizieren und zu betreuen.	Aufbau Interessentendatenbank mit anschließender Direct-Mailing Aktion. Anzahl der Aussendienstbesuche auf durchschnittlich 12 / Woche erhöhen. Verkaufsförderungsaktion z.B. Gewinnspiel, zeitlich limitierte Angebote, ...

Oftmals ist die kundenbezogene Strategie auch definiert als: **Marktanteile in % je Segment**. Dieses Ziel wird beeinflusst (Ursache-Wirkungszusammenhang) von den obigen drei Messgrößen. Es würde sich daher gut als zusammenfassende Kenngröße eignen, mit dem Zweck die Anzahl der Ziele nicht größer als vier werden zu lassen.

Finanzperspektive

In unserer letzten **OrangeTimes** 01/2008 konnten Sie sich über Managementinformation und strategisches Controlling vertiefend informieren. Dabei wurden schon zahlreiche Inhalte der Finanzperspektive beleuchtet. Weiters soll ganz bewusst auch die strategische Finanzseite nicht überrepräsentiert werden. Denn diese ist das Resultat der gelungenen Umsetzung der anderen drei Perspektiven! Aus diesen beiden Gründen wird diese Sichtweise im Folgenden bewusst kompakt gehalten.



TIPP:

Die Daten der BSC sind direkt von der Unternehmens- bzw. Bereichsstrategie abhängig. Dies bedingt, die Strategie **controllingtauglich** zu formulieren. Oder anders betrachtet: In der BSC haben Leistungsparameter, welche nicht in der Strategie definiert wurden, nichts zu suchen! Die BSC soll Sie als Führungskraft unterstützen, die Übersicht zu behalten!

Die **Betrachtungszeiträume** der BSC sind tendenziell **länger** (z.B. von 2 bis zu 5 Jahren) als im operativen Controlling. Strategische Informationen, wie z.B. die Eigenkapitalquote, sind keiner wöchentlichen Veränderung unterworfen.

Ihre finanziellen Ziele und Messgrößen lassen sich meist entweder in die Rubriken Unternehmensergebnis, Kostenstruktur oder Umsatz einteilen. Diese Ziele/Messgrößen sind nicht beliebig in jedem Unternehmen gleichermaßen einsetzbar. Einerseits sind diese **abhängig** von der **Entwicklungsphase** des Unternehmens: sprich Marktaufbau-, Wachstums- und Reifephase, aber auch andererseits von der **grundlegenden Wettbewerbsstrategie** des Unternehmens sprich Kostenführerschaft, Differenzierung oder Nischenstrategie (siehe folgende Tabelle).

Ziel	Messgrößen	Ziel (2010)	Ist-Wert
Kostenführerschaft	Return on Assets	15%	10%
	Produktivität (Wertschöpfung / MA)	€ 160.000 / MA	€ 140.000 / MA
	Kostenaufwandsquoten (z.B. Material, Personal, Fixkosten, Vertrieb,...)	Personalaufwandsquote 40%	Personalaufwandsquote 44%
Innovationsführerschaft	Return on Investment	12%	8%
	Umsatzanteil neuer Produkte	25%	15%
	F&E Rentabilität	15%	8%
Wachstumsstrategie	Marktanteile je Marktsegment	Segment A: 25%	Segment A: 17%
	Return on Sales	9%	5%
	DB in % vom Umsatz / Kunde	35%	30%
	Umsatz je Region	D-A-CH: € 55 Mio.	D-A-CH: € 45 Mio.
	CF-Return on Investment	14%	7,5%

Ebenso wie bei allen anderen Perspektiven hat es für Sie nur Vorteile, wenn alle im Unternehmen unter einem Ziel dasselbe verstehen. Deshalb tun Sie gut daran an der klaren Nomenklatur der aggregierten Informationen bzw. Kennzahlendefinitionen zu arbeiten (d.h. es muss immer das Gleiche gemessen werden).

Die Betrachtung der Kosten erfolgt aus einer **zukunftsgerichteten Sichtweise**, d. h. im Vordergrund stehen Zielkosten, Lebenszykluskosten und die Entwicklung der Kostentreiber. Das ist es auch, was unserer Meinung nach gute BSC's auszeichnet: Die konsequente Beschäftigung mit der Zukunft und die gute und richtige Umsetzung Ihrer Unternehmensziele.

Literaturhinweise:

Horváth & Partner (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen, 4. Auflage, Schäffer-Poeschl, 2007
 Joyce/Woods: Essential Strategic Management, Butterworth/Heinemann, 1996
 Kaplan/Norton: Balanced Scorecard, Schäffer-Poeschl, 1997
 Simon/von der Gothe: Das große Handbuch der Strategieinstrumente, Campus, 2002

D. Die Perspektive des LERNENS im Zuge der Strategieumsetzung

Mag. Erich Kremsmair

Kürzlich wurde mir bei einer Veranstaltung von einem Controller eines mittelgroßen Bauunternehmens folgende Frage gestellt: „Werden Strategien in Unternehmen tatsächlich auch umgesetzt oder beschäftigen sich mit diesem Thema nur die Führungsleuten in einem Unternehmen?“.

Unsere Welt ist voll mit Unternehmen, die durch beeindruckende strategische Leistungen ihren Nischenplatz erfolgreich „erfunden“ haben. Dabei spreche ich nicht von den Big Playern, sondern von jenen Klein- und Mittelbetrieben mit bis zu 500 Mitarbeitern, die es geschafft haben von hart umkämpften Märkten durch Lernen ihre Nischen zu finden. In all diesen Fällen wurden Strategien erfolgreich umgesetzt. Daher kann die Antwort auf diese Frage nur ein eindeutiges „JA“ sein. Unabdingbare Voraussetzung für die erfolgreiche Strategieumsetzung war der „**Wille zum Lernen**“.

Wird eine Strategie im Führungskreis entwickelt, stellt sich die Frage: „Wie muss LERNEN organisiert sein, damit die Strategie des Unternehmens auch verwirklicht wird. Bei Top-Down-Strategien ist der wesentliche Erfolgsfaktor für die Umsetzung die Einsetzung der richtigen **Umsetzungsarchitektur**. Sie schafft die Voraussetzung dafür, dass die Zukunftsausrichtung in die Fingerspitzen aller Mitarbeiter gelangt. Es gilt also den „ewigen Weg“ der Strategie zu beschreiten – vom Kopf in die Hände oder vom Denken zum Tun. Jeder soll die Strategie mittragen. Inwieweit die Mitarbeiter begeistert sein müssen ist dabei eine eigene Frage. (Mehr zum Thema Umsetzungsarchitektur können Sie in der Orange Times 2007/05 lesen.)

Ein anderes Element des LERNENS ist die Frage der **Unternehmenskultur**. Sie unterstützt bzw. hemmt Lernprozesse. Die Kulturfrage ist immer eine Frage nach den derzeit tatsächlich gelebten Werten im Unternehmen. In Abläufen gibt es immer offizielle und inoffizielle Abläufe – diese inoffiziellen Elemente sind beispielsweise Ausdruck der gelebten Unternehmenskultur. In der Regel haben Strategien Auswirkungen auf die Wertestruktur eines Unternehmens. Werte, verstanden als nicht festgeschriebene Regeln, sind in jeder Organisation vorhanden und haben ein langes Leben. Sie können nur *bewusst* verändert werden. Ein typisches Beispiel hierfür ist das Thema: Umgang mit Feedbackinstrumenten über die Leistungsfähigkeit.

Praxisbeispiel:

OFFIZIELLE REGEL: Die Kostenrechnung dient zur Ermittlung, den Erfolg eines Auftrages zu ermitteln:

INOFFIZIELLE REGEL: Die Kosten zwischen den einzelnen Aufträgen sind so zu verteilen, dass kein Auftrag ein negatives Ergebnis zeigt.

KONSEQUENZ: Fehler sind etwas Schlechtes → Lernen aus Fehlern wird unmöglich.

Um als Dimension in einer Balanced Scorecard aufgenommen zu werden, gilt allgemein als Voraussetzung, dass dafür operative Ziele, Messgrößen und Maßnahmen aufgestellt werden können. Umsetzungsarchitektur und Unternehmenskultur sind wesentliche Elemente erfolgreicher Strategieumsetzung. Das sind komplexe und vielschichtige Parameter, die nicht ohne weiteres in einer BSC Platz finden. In einer unserer nächsten **OrangeTimes** werden wir uns daher speziell diesen Themen widmen. Sollten Sie bereits heute mehr darüber wissen wollen, dann senden Sie mir ein E-Mail: kremsmair@orange-cosmos.com.
Ich berate Sie gerne.

Daneben kennt LERNEN andere Dimensionen, die sich sehr gut für die Abbildung in einer BSC anbieten. Diese sind beispielsweise **Mitarbeiterzufriedenheit** und **Prozesslernen**. LERNEN kommt eine besondere Bedeutung zu. Es schafft die Voraussetzungen für die anderen Perspektiven und es bedeutet heute zu investieren, also auf Gewinnrealisierung zu verzichten, in der Hoffnung in 3 bis 5 Jahren mehr Erfolg zu erzielen.

1. Mitarbeiterzufriedenheit

Lernen schafft die Infrastruktur für die anderen Dimensionen. In unserer auf Wissen basierenden Gesellschaft ist unser Know-How die Grundlage unseres Erfolges und Reichtums. Nur entsprechend ausgebildete Mitarbeiter sind in der Lage hoch technisierte Maschinen und Prozesse zu beherrschen.

Daneben erleben wir aktuell, wie schnell sich der Arbeitsmarkt von einem Angebots- zu einem Nachfragermarkt entwickelt. Der Mangel an geeigneten Mitarbeitern verhindert die Wahrnehmung von Geschäftschancen und damit gleichzeitig von Gewinnmöglichkeiten. Dies geht soweit, dass Unternehmen für neue Mitarbeiter nicht unerhebliche Beträge als Kopfprämie für deren Anwerbung in Aussicht stellen. Die naheliegenden Arbeitskrätereservoirs sind abgeschöpft und damit der Kampf um werktätige Fachkräfte eröffnet. Unsere Studien beweisen, zufriedene Mitarbeiter wechseln weniger oft als unzufriedene.

Personalentwicklung aus strategischer Sicht folgt der Gesamtausrichtung des Unternehmens. Was gelernt werden muss ist also nicht unabhängig und kann daher weder dem Zufall überlassen werden, noch ohne Überprüfung erfolgen. Daher muss das heute allgemein gültige Bildungscredo von „Lebenslangem Lernen“ um den Terminus der „Berufsbegleitung“ erweitert werden. „Berufsbegleitendes lebenslanges Lernen“ bildet die Voraussetzung für aktive und zufriedene Mitarbeiter. Dies hat zur Konsequenz, dass es für das Gelernte auch die Möglichkeit zur Umsetzung im Unternehmen geben muss. Wenn es stimmt, was Mitarbeiterbefragungen regelmäßig zu Tage fördern, dass die Einbringung der persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu zufriedenen Mitarbeitern führt, dann kommt dem Job-Design erhöhte Bedeutung zu. Ein Job sollte dann so gestaltet sein, dass sich der Mitarbeiter jeden Tag strecken muss um seine Ziele zu erreichen. Dies ist wohl die größte Herausforderung an die Personalentwicklung, da für lernende Menschen die Arbeitsinhalte ständig angepasst werden müssen, um Zufriedenheit bei den Mitarbeitern zu erzeugen.

Positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit wirken Faktoren wie strukturelles und soziologisches (freiwillige Bindung an das Unternehmen) Commitment, die empfundene Lohngerechtigkeit, die gesamtbetrieblichen Entwicklungen und die Möglichkeit eigene Fähigkeiten einzubringen. Dahinter wirken unterschiedliche Faktoren auf die Zufriedenheit mit diesen Dimensionen. Durch eine unabhängige und regelmäßige Erhebung können Entwicklungen transparent werden.

Ziel	Messgrößen	Ziel (2010)	Ist-Wert
Arbeitszufriedenheit	Arbeitsorganisation	Bewertung Ø 2,0	Bewertung Ø 2,6
	Arbeitsbelastung	75% zufrieden	54% zufrieden
	Möglichkeit eigen Fähigkeiten einzusetzen	85% zufrieden	50% zufrieden
Commitment	Zufriedenheit mit Einkommen	10% unzufrieden	25% unzufrieden
	Zusammenarbeit mit Kollegen	05% unzufrieden	15% unzufrieden
	Zusammenarbeit mit Vorgesetzten	15% unzufrieden	38% unzufrieden
Gesundheit	Arbeitsfähigkeitsindex	80% Gesund	60% Gesund
	Fluktuation	10% Kündigung/J	15% Kündigung/J.
	Krankenstandstage	13 je Mitarbeiter	10 je Mitarbeiter

Was jetzt noch fehlt sind die **Maßnahmen hinter diesen Zielen.**

- Umsetzung der Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter → Job Design, Fachkarrieren, ... ;
- die persönliche empfundene Gesundheit ist die Grundlage für Motivation → Gesundheitscheck, betriebliche Fitnessveranstaltungen, Rückenschule, ... ;
- Gefühl an das Unternehmen gebunden zu sein → Image des Unternehmens, ... ; Vergünstigte Einkaufsmöglichkeiten bei Partnerfirmen, Ernährungsberatung, ... ;
- usw.

**TIPP:**

Befragen Sie Ihre Mitarbeiter jährlich von einem außen stehenden Institut. Unabdingbare Voraussetzung für eine effektive Mitarbeiterbefragung ist die garantierte Anonymität und die Unabhängigkeit des Befragers. Dieses Vertrauen wird durch eine externe Abteilung sichergestellt.

Für Fragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung: kremsmair@orange-cosmos.com.

2.) Prozesslernen:

Die tayloristische Revolution brachte im Ergebnis eine Funktionsorientierung der Arbeitsgestaltung mit vielen Abteilungen und Hierarchien. Mit der Folge, dass Verbesserungen in einer Abteilung nicht zwingend zu einem besseren Gesamtergebnis geführt haben. Es ist auch möglich, dass eine Kosteneinsparung in einem Bereich zu höheren Kosten in einem anderen Bereich führt. Beispielsweise kann der günstigere Preis zu erheblichen Nacharbeiten in der Produktion führen. Oder ein hoher bürokratischer Aufwand in der Werkzeugausgabe um der Verschwendung Einhalt zu gebieten führt dazu, dass Mitarbeiter mit ungeeigneten Betriebsmitteln arbeiten. Dadurch werden erhöhte Produktionszeiten sowie Qualitätsverluste indirekt in Kauf genommen.

Abhilfe schafft hier die Prozessbetrachtung. Dabei wird der Arbeitsablauf aus den einzelnen Abteilungen herausgelöst und als eine Kette von Arbeitsvorgängen miteinander verknüpft und einer Person, dem Prozesseigner, unterstellt. Je nach dem wo der Prozess beginnt bzw. endet unterscheiden wir zwischen den 3 folgenden Prozesstypen:

Prozesstyp	Lern – Instrumente
Unternehmensübergreifende Prozesse	Supply Chain Management, Logistikmethoden, Netzplantechnik, Flow Charts
Auftragsdurchlauf im Gesamtunternehmen	Prozessmodellierungstools, Prozessreferenzlösungen,
Arbeitsablauf in einem Unternehmensbereich bzw. über mehrere Arbeitsplätze hinweg	Planungssystematik, kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), REFA-Prozessanalyse, Vorschlagswesen

In der Praxis heißt Prozesslernen immer gestalten der Haupt- Teil- und Arbeitsprozesse unter der Prämisse der Verantwortung für Kunden, Anteilseigners, Mitarbeitern und Gesellschaft. Dies gelingt in der Regel durch die Installation von Verbesserungsprogrammen, bei denen die Mitarbeiter selbst durch kleine Innovationen immer wieder zur Steigerung der Wertschöpfungskette beitragen.

Beispiel eine Prozesslernkarte für die Produktion eines Baubetriebs:

(100 % bedeutet die Zeit wurde genau eingehalten. Hier heißt 111% bei der Einhaltung der Bauzeit, dass die Bauzeit über alle Projekte hinweg um 11% überschritten wurde.)

Ziel	Messgrößen	Ziel (2010)	Ist-Wert
Bauprozess	Einhaltung Bauzeit	90%	111%
	Einhaltung kalk. Material/Sub.-Anteil	98%	103%
	Einhaltung kalk. Stunden	98%	94%
Qualität	Nacharbeiten	3 Stunden/Monat	23 Stunden/Monat
	Kunden-Reklamationen	1 Reklam/Monat	12 Reklam/Monat
	Kundenzufriedenheit	Note 1,5	Note 3,1
Innerbetriebl. Innovationen	Anzahl der eingebrachten Vorschläge	100 Vorschläge/J	30 Vorschläge/J.
	Wert der umgesetzten Vorschläge	€ 1 Mio.	€ 0,34 Mio.

Um die Ziele zu erreichen sind entsprechende Maßnahmen zu setzen. Beispielsweise Einführung einer Kundenzufriedenheitsbefragung und eines KV-Prozesses.

E. Unser Angebot:

Zu Ihrer Unterstützung steht Ihnen **orange cosmos** gerne zur Verfügung.

**Setzen Sie Ihre Balanced Score Card mit orange cosmos um:
Wir liefern Ihnen vom Know-how zur Strategieentwicklung über die
Feinheiten der Umsetzung bis hin zum unterstützenden Software-
Werkzeug eine abgestimmte Komplettlösung.**

- **Läuft Ihre Strategieumsetzung wie am Schnürchen?** *Wir überprüfen gerne Ihre Performance in der Umsetzung und geben Ihnen Tipps wie es besser geht.*
- **Welche Anforderungen stellen Sie an ein strategisches Umsetzungs-Feedback?** *Wir schneiden Ihnen ein System, das Ihre Erwartungen voll und ganz erfüllt.*
- **Die richtigen Ziele und Messgrößen finden:** *Sich genau auf die wenigen, aber richtigen Messgrößen zu konzentrieren, welche Ihr Unternehmen einzigartig macht, wird Sie mittelfristig einzigartig machen.*
- **Überwachen Sie die entscheidenden Steuerungsgrößen:** *Wir überprüfen gerne Ihre Strategien auf deren strategische Richtigkeit.*
- **Auswahl von EDV-Software:** *Wir unterstützen Sie gerne bei der Auswahl der geeigneten BSC – und Management-Informationen-Software.*

Zögern Sie nicht uns anzurufen - **Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen!**

++43 664-241 39 80 Hr. Schützinger / ++43 664 243 45 34 Hr. Kremsmair
++43 664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger

F. Vorschau:

Sind Sie an strategischen Themen interessiert?

Arbeiten Sie **OrangeTimes** durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In der **nächsten Ausgabe lesen** Sie über das Thema: „Dienstleistungsstrategien und Dienstleistungsmarketing“

Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

orange cosmos Veranstaltungshinweise

Am **18. Juni 2008** (Linz) veranstalten wir wieder den Intensivworkshop zum Thema **„Marktregeln sprengen – wie Sie Ihrem Mitbewerb ein Schnippchen schlagen“**, zu dem wir Sie herzlich einladen. Sprengen Sie genau jene Marktregeln, die Ihr Geschäftsmodell einzigartig machen.

Auch zur **Strategieumsetzung** und **Strategieentwicklung** gibt es im Herbst bereits die Termine: Sehen Sie unter <http://www.orange-cosmos.com/termine> nach.

Nähere Informationen finden Sie im Attachement zu diesem Mail bzw. auf unserer Homepage.

Wir ersuchen um Anmeldung unter office@orange-cosmos.com oder per Fax-Formular der beiliegenden Veranstaltungsbeschreibung.

G. Impressum & Kontaktdaten

Viele Grüße und viel Erfolg beim strategischen Steuern wünschen



Harald Schützing

Mag. Harald Schützing

Holzstraße 20,
4181 Oberneukirchen
schuetzinger@orange-cosmos.com
Tel: 0664-2413980
Fax: 07212-7308-25



Erich Kremsmair

Mag. Erich Kremsmair

Goethestraße 20,
4020 Linz
kremsmair@orange-cosmos.com
Tel: 0650-5333863
Fax: 0732-946060



Gumpetsberger Andreas

**Mag. Andreas
Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31,
4600 Wels
gumpetsberger@orange-cosmos.com
Tel: 0664-4228655
Fax: 07242-910696

orangecosmos ist auf **Strategiethem**en spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategie**findung und **Strategie**entwicklung
- Moderation und Begleitung von **Strategie**prozessen
- **Strategie**umsetzung & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- Schaffung und Absicherung von Wachstum
- **Innovations**management und **Trend**analyse

orangecosmos „Beratung zum Wohlfühlen“

www.orange-cosmos.com / office@orange-cosmos.com

Blattlinie: **OrangeTimes** liefert Ihnen Informationen, Tipps & Tricks für Ihre Strategie-Entwicklung. Wir informieren Sie als Unternehmer bzw. Führungskraft laufend über folgende Themen:

- Wie entscheide ich mich für die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz oder wegen schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich - um?