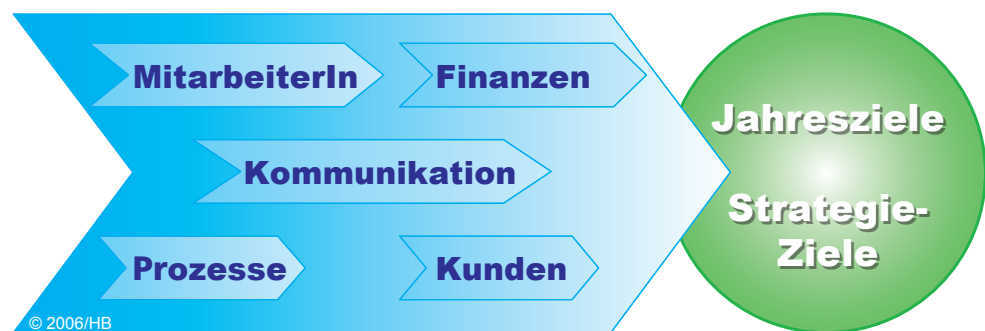




***cockpit*KMU**

Wirksam und zielorientiert führen



***cockpit*KMU** das bewährte Führungssystem bietet

- erhöhte Effektivität
- verbesserte Erfolgschancen
- Zielerreichung
- Zeitgewinn

*Wenn du keine Ziele setzt,
so kannst du es auch nicht bedauern,
wenn du sie nicht erreichst.*

Yogi Berra

Wirksam und resultatorientiert führen mit cockpitKMU

Was haben die folgenden Firmen gemeinsam: ABB, Novartis, Rivella, CSS, COOP, ZKB, Swisstopo, Raiffeisenbanken, Bosch, Suva, Swiss Re, BLS oder die Stadt Zürich? Sie haben in den vergangenen zehn Jahren ein neues Führungssystem eingeführt – die „Balanced Scorecard“ (BSC) – und mit ihnen tausende große Unternehmen in der westlichen Wirtschaftswelt. Untersuchungen bestätigen, dass die Anwender dieser Führungsmethode erfolgreicher sind als andere.

Das Grundprinzip der BSC ist einfach: Für die strategisch wichtigen Ziele des Unternehmens werden deren Erfolgsursachen gesucht, diese mittels Kennzahlen messbar gemacht und mit den notwendigen Maßnahmen der einzelnen Bereiche – bis zu Abteilungen und Teams – verzahnt. Die täglichen Verrichtungen der Mitarbeitenden werden so über zwei oder mehr Stufen auf die strategisch wichtigen Ziele fokussiert, die Mitarbeitenden haben ihre (periodisch gemessenen) Ziele und sind motivierter.

Der Einwand: Die Komplexität in der Darstellung dieses guten und in sich logischen Prinzips orientierte sich bislang an Großunternehmen. Dadurch war der Einsatz für kleinere und mittlere Unternehmen – wie sie in der Druckindustrie gegeben sind – kaum möglich.

In einem renommierten Schweizer Druckunternehmen wurde deshalb eine pragmatisch vereinfachte Umsetzung entwickelt und erfolgreich

eingeführt. Die Methodik wird im Folgenden unter dem Begriff „cockpitKMU“ beschrieben.

Das cockpitKMU ist die BSC für kleine und mittlere Unternehmen; es übernimmt die Systematik der BSC, vereinfacht pragmatisch und macht das Führungssystem für KMUs nutzbar.

Kurzbeschreibung des Führungs-Tools

Die beiden Professoren Robert Kaplan (Harvard Business School) und David Norton entwickelten die Balanced Scorecard (BSC) für eine konsequente Umsetzung von Strategien in Unternehmen und publizierten sie erstmals 1992.

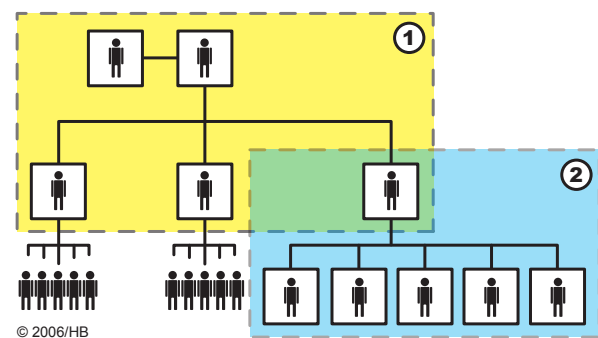


Abbildung 1. Die Verzeichnung über zwei oder mehr Stufen stellt die Konformität der Ziele und Entscheidungen sicher.

- (1) Personenkreis zum Festlegen der Messgrößen: Geschäftsleiter und Abteilungsleiter (Bereichsleiter).
- (2) Personenkreis zum Festlegen der Zielwerte: Abteilungsleiter und seine Mitarbeitenden (oder Opinionleaders).

Noch nie hat sich eine Managementmethode in den USA und in Westeuropa in vergleichbarem Tempo etabliert – nicht zu unrecht, denn Untersuchungen zeigten bald, dass deren Anwender erfolgreicher sind. Die BSC wurde vor allem entwickelt, weil immer wieder festgestellt worden ist, dass mit großem Aufwand gute Strategien entwickelt, formuliert wurden und in den Chefetagen darüber informiert wurde, aber die Umsetzung

nur zu 25 % bis 50 % erfolgte. Ein eigentliches Controlling über den Stand der Umsetzung von Strategien existierte praktisch in keinem Unternehmen. Die BSC verbindet die formulierte Strategie mit der täglichen Arbeit jedes Einzelnen, indem sie die Mitarbeitenden mit ins (Strategie- oder Ziel-) Boot nimmt und so die Umsetzung sicherstellt.

Charakteristisch für BSC und cockpitKMU ist, dass sie nicht nur die Finanzkennzahlen berücksichtigen, sondern zusätzlich die dahinter liegenden **Erfolgsursachen der Bereiche** (sog. Perspektiven) „Mitarbeiter“, „Produkte/Prozesse“, „Kommunikation“, „Kunden“ und diese gleich stark gewichten wie die Finanzen. Das cockpitKMU ist demzufolge ein ganzheitlicher Ansatz, der das gesamte Geschehen im Unternehmen erfasst und nicht nur die finanziellen Aspekte. In einem Handels-, Gewerbe- oder auch in einem Industriebetrieb sind es i.d.R. nicht die Finanzvorgänge, welche den Erfolg realisieren, sondern die Geschäftsprozesse, die im Cockpit „Perspektiven“ genannt werden, etwa nach dem Modell:

Wie entsteht Erfolg?

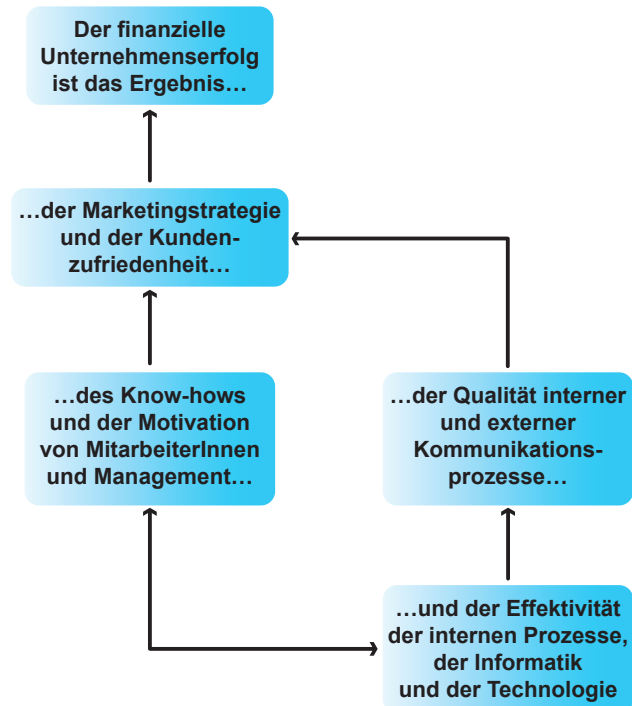


Abbildung 2. Der Geschäftsprozess wird in fünf Betrachtungsebenen, sog. Perspektiven, dargestellt, die gemeinsam den Erfolg realisieren. Hier sind es die Perspektiven Finanzen, Kunden, Mitarbeiter, Kommunikation und Produkte/Prozesse.

Die hier vorgestellte Führungsmethode ist sehr flexibel anwendbar und wird von den Unternehmen vielseitig eingesetzt: für die konsequente Umsetzung von Strategien, für Veränderungsprozesse, für die Qualitätssicherung, für die Realisierung von Jahreszielen und Projekten in Produktion und Verwaltung usw.

In den Unternehmen – gleich welcher Branche oder Größe – geht es im Wesentlichen um das Festlegen und Erreichen von Zielen zum Zweck Gewinn zu realisieren, der den langfristigen Fortbestand und die Arbeitsplätze sichert. Peter F. Drucker, der allgemein anerkannte Vordenker für Unternehmer, umschreibt die Aufgaben der Führung so:

1. Frage dich: was ist zu tun?
2. Was nützt das dem Unternehmen?
3. Konzentriere dich auf wenige Aufgaben
4. Löse Taten aus mit Aktionsplänen
5. Informiere die Mitarbeiter, denn sie müssen verstehen was du erreichen willst.

Das *cockpitKMU* unterstützt mit seinem systematischen Vorgehen alle diese Aufgaben. Es befähigt ein Unternehmen, seine Vision, seine Strategie oder, ganz allgemein formuliert, seine Ziele rasch und konsequent in die täglichen Arbeiten aller Mitarbeitenden einfließen zu lassen.

Ein KMU-Betrieb wird sein Jahresbudget, seinen Fünf-Jahres-Plan, seine Struktur und Strategie nicht in vergleichbarer Perfektion ausarbeiten wie ein Großunternehmen; das wäre auch nicht angemessen, sogar falsch oder gefährlich. Das *cockpitKMU* beschränkt sich auf jene Aspekte der BSC, die für KMU-Betriebe relevant sind. In dieser schlanken Form ist das Führungssystem auch für kleine Betriebe tragbar, sowohl im Aufbau als auch in der nachhaltigen Anwendung, und bringt ein Vielfaches dessen ein, was es kostet. Mit *cockpitKMU* haben Unternehmer und Führungskräfte von kleinen und mittleren Betrieben ein einfaches Tool, das ihnen hilft, in der Führung die Spreu vom Weizen zu trennen und die wichtigen Aufgaben gezielt anzugehen.

Abbildung 3. Die strategischen Ziele konkretisieren die Strategie in den fünf Perspektiven (Betrachtungsebenen) und berücksichtigen dabei die drei unternehmerischen Top-Herausforderungen „Marktstellung, Produktivität, Innovation“. Die Maßnahmen



© 2006/HB

sichern das Erreichen der strategischen Ziele; ihre Wirkung wird mit Kennzahlen monatlich gemessen.

Das Cockpit ist ein ganzheitlicher Ansatz

Das *cockpitKMU* ist unabhängig von Branche und Betriebsgröße einsetzbar und geht davon aus, dass ein Unternehmen strategisch relevante Zielvorstellungen (und eine Strategie) hat. Mit dem *cockpitKMU* können diese Ziele in messbare Größen übersetzt und mit dem Ursache-/Wirkungs-Modell (Strategy Map, siehe Abb. 5) den Mitarbeitenden verständlich erklärt werden. Wenn Mitarbeitende die Unternehmens- und Abteilungsziele verstehen (und die dahinter stehenden Erfolgstreiber), so sind sie motivierter und stellen ihr ganzes Know-how und ihre Energie der Zielerreichung zur Verfügung.

Der Aufbauprozess für ein Cockpit kann vereinfacht wie folgt beschrieben werden: Die wichtigen, strategischen Unternehmensziele definieren → prüfen, welche Stärken und Schwächen in Bezug auf sie bestehen → Folgerungen ziehen und gewünschte Wirkungen (Resultate der Bereiche Finanzen, Kunden, Kommunikation, Produkte, Mitarbeitende) und Ziele festlegen → Ziele

messbar machen → konkrete Maßnahmen festlegen, welche das Erreichen der Ziele sicherstellen.

Die Unternehmensziele werden in Perspektivziele heruntergebrochen, die einzelnen Ziele messbar gemacht und konkrete Maßnahmen sollen die Zielerreichung sicherstellen. Für jede Maßnahme wird eine verantwortliche Person für Umsetzung, Termin, Zielerreichung (und wo nötig Budget) bestimmt.

Auf Unternehmensebene werden die strategischen Ziele in einem Cockpit zusammengefasst und zwar in einem Excelsheet – getrennt nach Perspektiven – mit folgenden Kolonnen:

- Strategische Ziele
- Messgrößen
- Zielwerte
- Maßnahmen
- Verantwortliche Person
- Messwerte pro Quartal.

Die Geschäftsleitung hat so quartalsweise ein Reporting über den Stand der Zielerreichung. Das Excelsheet fasst die einzelnen Abteilungs-Cockpits zusammen und kann mit weiteren Zielen ergänzt werden. Der Rhythmus dieses Reportings ist frei wählbar; größere Zeiträume als das Quartal erlauben keine rechtzeitigen Korrekturmaßnahmen, kürzere Zeiträume sind mit entsprechendem Mehraufwand verbunden.

Das Unternehmenssheet bleibt in einem kleineren Kreis, während die Feedback-Plakate (s. Abb. 7) allen Mitarbeitenden zugänglich sind; sowohl für die eigene als auch für andere Abteilungen.

Ziele werden durch die Mitarbeitenden umgesetzt

Mitarbeitende wissen oft nicht, was genau von ihnen erwartet wird; wie sich das Unternehmen von den Hauptkonkurrenten abgrenzen und was

man besser machen will. Oder sie erhalten abteilungsweise unterschiedliche Schwerpunkte und Anweisungen statt mittelfristig gültige Richtlinien erklärt, an die sie sich halten können. Das Cockpit vermittelt Strategieverständnis und klare Ziele. Dies ist umso wichtiger, weil das Geschäftsumfeld zunehmend komplexer und hektischer wird, was häufiges Delegieren von Entscheidungen auf untere Stufen verlangt. Wenn die Absichten und Ziele des Unternehmens und der Abteilungen kommuniziert werden, so können sich alle Gedanken zur Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen machen und Entscheidungen im Sinne des Ganzen fällen. Führen durch Zielvereinbarung (MbO) ist der anerkannte Standard in der Praxis. Durch die Mitarbeit in der Zielfindung steigen Verständnis und Motivation, was sich in der Umsetzung durch erhöhten Einsatz und gesteigerte Entscheidungssicherheit auszahlt.

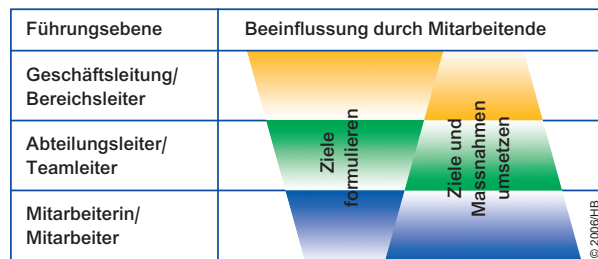


Abbildung 4. Wer in der Zielformulierung mitarbeiten konnte, wird sich für deren Umsetzung besser einsetzen.

Das Prinzip anhand eines Beispiels kurz erläutert

Ein Unternehmen will den Gewinn steigern, indem es „Kundenbegeisterung“ als Strategie anstrebt. Zufriedene Kunden kommen gerne und häufiger wieder (und verursachen deshalb weniger Akquisitionskosten), sie empfehlen das Unternehmen weiter und bezahlen oft auch etwas höhere Preise; diese Zusammenhänge sind offensichtlich. Die Kundenzufriedenheit ist deshalb ein Erfolgstreiber für das finanzielle Ergebnis. Nun wird in einer logischen Kette zurückverfolgt, wie

die Kundenzufriedenheit gesteigert werden kann: Die Kundschaft hat bestimmte Bedürfnisse, die unsere Mitarbeitenden kennen müssen, um sie zu befriedigen, um Produkte anzubieten, die dem Kunden weiterhelfen oder um Lösungsvorschläge für bekannte Kundenprobleme unterbreiten zu können. Wir suchen also nach den Erfolgstreibern (auch Leistungstreiber genannt), welche die Kundenzufriedenheit sicherstellen. Das sind die Produkte und Prozesse, die Lösungsvorschläge, die Art und Weise, wie der Kunde fachlich und menschlich beraten werden will. Fähige und motivierte Mitarbeitende sind der Schlüssel und die Ausgangslage dazu.

Diese Zusammenhänge werden in einer „Strategy Map“ (siehe Abbildung 5) mit den Ursache-/Wirkungs-Beziehungen dargestellt und den Abteilungsleitern und Mitarbeitenden vorgestellt. Die Mitarbeitenden sind bei der Formulierung der „Messlatte“ (d.h. bei der Formulierung der von ihnen geforderten Resultate) beizuziehen, denn ihre Motivation zur Zielerreichung steigt im Verhältnis zu ihrer Möglichkeit der Mitsprache. Die Ziele werden messbar gemacht und der Stand der Zielerreichung ein Jahr lang periodisch (monatlich oder zweimonatlich) mit den Mitarbeitenden besprochen. So wird sichergestellt, dass sich die Mitarbeitenden täglich mit ihren, für das Unternehmen wichtigen Zielen und Aufgaben beschäftigen und dabei Nebensächliches ignorieren oder untergewichten. Diese Besprechungen wirken über zwölf Monate, sie dienen vor allem auch der Ideengenerierung für Verbesserungen.

Beispiele für Zielbereiche, die je nach Betrieb konkretisiert und messbar gemacht werden:

- **Finanzen:** Ziele zu Cashflow, Wertschöpfung, Umsatz usw.
- **Kunden:** Ziele zu Zufriedenheit, Treue, Betreuung, Zielgruppen usw.
- **Kommunikation:** Ziele zu Kundenkenntnis, Kundenbedürfnis, Image usw.
- **Produkte/Prozesse:** Ziele zu Qualität, Termintreue, Durchlaufzeiten usw.
- **Mitarbeitende:** Ziele zu Aus-/Weiterbildung, Zufriedenheit, Motivation usw.

Einige konkrete Beispiele aus der grafischen Branche:

Kunden: Umsatz Neukunden, Anzahl Kundenbesuche (Verkauf), Anzahl Besucher bei Events, Lösungsangebote, Termin-Angebote usw.

Kommunikation: Image, Nutzung elektronischer Medien, Kunden-Information in der Herstellungsphase, Werbe- und PR-Ziele usw.

Produkte/Prozesse: Druckqualität erhöhen, JDF aufbauen, Automatisierungen erhöhen, Kosten Fremdleistung reduzieren, Lieferantenkreis einschränken, Wertschöpfungskette der Vorstufe erweitern, Prozess XY beschleunigen usw.

Mitarbeitende: Qualifikation erhöhen, Wissenstransfer verstärken, Auswahl bei Anstellungen verbessern, Innovationsvorschläge erhöhen usw.

Die Perspektiven

Die Perspektiven (Geschäftsprozesse, Potenziale) beschreiben jene für die Entwicklung des Unternehmens und für seine Zukunftssicherung wichtigen Fähigkeiten und Möglichkeiten. Weil diese Fähigkeiten branchen- und auch unternehmensspezifisch sind, sind es die Perspektiven ebenso. Dabei geht es vor allem um die Zweckmäßigkeit im praktischen Umsetzen von Maßnahmen, welche Fähigkeiten entwickeln, die zur Zielerreichung beitragen.

Finanzperspektive: Welche Ziele leiten sich aus den Erwartungen des Unternehmers und dem gegebenen Umfeld ab? Hier sind die entscheidenden finanziellen Ziele des Unternehmens festgehalten.

Kundenperspektive: Welche Ziele müssen mit Kunden realisiert werden, um die Finanzziele erreichen zu können? Welche Leistungen erwar-

ten topzufriedene Kunden von uns? Und welche sichern uns eine starke Marktstellung?

Kommunikationsperspektive: Welcher Informationsaustausch bindet die Kunden an das Unternehmen? Welche Intensität ist nötig, um die Kunden zufriedenzustellen?

Produkt-/Prozessperspektive: Welche Ziele sind zu setzen, um Kundenzufriedenheit und finanziellen Erfolg zu erreichen? Wie müssen die kritischen Prozesse unserer Wertschöpfungskette ablaufen, um Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Produktqualität, Innovation und Kundenzufriedenheit zu steigern?

Mitarbeiterperspektive: Welche Ziele sollen Mitarbeitende in Hinsicht auf Flexibilität und kontinuierliche Verbesserung erreichen? Welches Wissen, welche Fähigkeiten sind nötig, um strategische Ziele und kontinuierliche Innovation zu erreichen? Es geht um alle Funktionsstufen; je höher, desto ausschlaggebender für Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens!

Diese Perspektiven werden dem Geschäftsmodell angepasst: Ein reiner Handelsbetrieb mit vier Personen wird sein Schwergewicht vor allem auf Einkauf und Marketing/Verkauf legen, und deshalb dem Einkauf eine eigene Perspektive widmen. Eine Verwaltung wird die administrativen Prozesse in den Vordergrund stellen und das „Finanzergebnis“ mit „Erfüllung des öffentlich-rechtlichen Auftrags“ ergänzen und „Kunden“ durch „Bürger“ ersetzen – usw.

Die Ursache-/Wirkungs-Beziehungen (Strategy Map)

Wichtiger Aspekt des cockpitKMU sind die Ursache-/Wirkungs-Beziehungen. Sie zeigen, wie die Bereiche zusammenwirken müssen, um bestimmte Ziele zu erreichen. Die Darstellungsform eignet sich sehr gut zur Erklärung der großen Zusammenhänge gegenüber den Mitarbeitenden – oder sogar zum gemeinsamen Aufbau mit diesen. Für

die Mitarbeitenden ist sie nebenbei ein Lernprozess und bietet ihnen mehr Verständnis und Transparenz für ihre täglichen Aufgaben.

Das Erarbeiten dieser Zielkarte (Strategy Map) zwingt das Team zu einem logischen Aufbau von Zielen und Maßnahmen, wobei sich die Zielkarte den betriebsspezifischen Bedürfnissen einfach anpassen lässt. Beispiele:

- Um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, wird man Umfrageergebnisse bei Zielkunden berücksichtigen, die mit einem einfachen Fragebogen eingeholt oder in ausgedehnter Form durchgeführt werden. Fordern sie kürzere Angebotstermine oder äußern sie den Wunsch nach gesteigerter Top-Qualität von Produkten und Dienstleistungen, so werden entsprechende Aktionen umgesetzt (Ausbildung, Verbesserung der Prozesse, der Produktkenntnisse ...) usw.
- Ist das Ziel „Kosten senken“, so sind konkrete Maßnahmen beim Einkauf, bei den Prozessen (Produktion, Technologie, Informatik, Administration) und/oder in der Ausbildung der Mitarbeitenden nötig – usw.

Das Cockpit besteht nicht aus Einzelzielen, wo jedes für sich isoliert und als Insel dasteht; die Ziele sind in einem übergeordneten Zielsystem vernetzt, beispielsweise mit dem Fokus „Kundenzufriedenheit“. Die einzelnen Abteilungsziele dienen alle demselben, übergeordneten strategischen Ziel, entweder direkt oder indirekt. Deshalb werden sie verknüpft sein und sich gegenseitig beeinflussen, wenn sie eine gemeinsame Strategie betreffen. Wir wollen dies an einem einfachen Beispiel erläutern. Die Strategie soll „Kundenbegeisterung“ heißen. Folgende Ursache-/Wirkungs-Zusammenhänge sind offensichtlich:

Mitarbeiter-Perspektive. Die Mitarbeitenden sind sehr gut ausgewählt und ausgebildet, sie sind am Arbeitsplatz gefordert, aber nicht überfordert. Motivation und Erfahrung bilden die Basis für eine hervorragende Leistung.



Kommunikationsperspektive. Die Mitarbeitenden bringen die Kundenbedürfnisse und die Kundenprobleme im Sektor Kommunikation in Erfahrung und kommunizieren geschickt mit der Kundschaft.

Produkt- und Prozessperspektive. Die Mitarbeiter können (dank ihren Kenntnissen) Lösungen für die Kundenprobleme vorschlagen und erbringen fehlerfreie Produkte, Prozesse und kurze Termine.

Kundenperspektive. Die Kunden vergleichen diese Leistungen mit jenen der Mitbewerber und sind sehr zufrieden. Sie berücksichtigen das Unternehmen vermehrt und sind bereit, etwas höhere Preise zu bezahlen.

Finanzperspektive. Dank höheren Preisen und Umsätzen sowie tieferen Akquisitionskosten hat das Unternehmen einen höheren Cashflow.

Die Zielkarte besteht aus den strategischen Zielen pro Perspektive, welche oft direkt verbunden sind mit den Wirkungen anderer Perspektiven. Ob Ursache oder Wirkung kann von der Perspektive abhängen, wie am Beispiel der Kundenbegeisterung gezeigt werden kann: Ausbildung, Motivation und Erfahrung der Mitarbeiter (Ursache) ermöglichen die Topleistung (Wirkung) und die Topleistung (Ursache) ihrerseits ermöglicht die Begeisterung (Wirkung). Die Begeisterung beim Kunden (Ursache) ermöglicht das verbesserte Finanzresultat (Wirkung).

Das cockpitKMU kann unterschiedlich beschrieben werden, wobei jede der hier aufgeführten Formulierungen zutrifft:

- Dort steuern und beeinflussen, wo der Erfolg entsteht (bei den Ursachen).
- Strategisch wichtige Unternehmensziele herunterbrechen auf Abteilungsziele sowie Ziele einzelner Mitarbeiter(innen) (z.Bsp. im Verkauf).

- cockpitKMU ist ein Führungssystem zur schnellen und sicheren Umsetzung von Zielen und Veränderungen.
- Strategisch wichtige Ziele werden zu jedermanns täglichem Job gemacht.

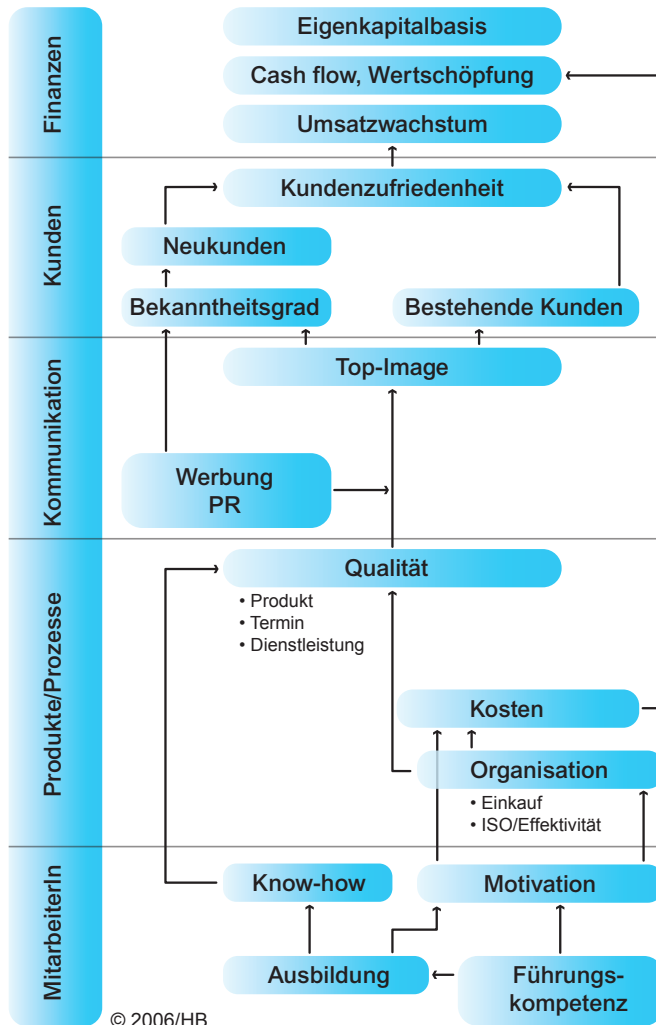
Measurement motivates.

If you want the organization to move to the future, then you should measure the path to the future.

Kaplan, Norton

Abbildung 5.

Die Grundlogik des Erfolgs beginnt bei Mitarbeitern und Kunden, nicht beim Cashflow; er ist das Resultat des geschickten Zusammenspiels der anderen Perspektiven.



Der finanzielle Erfolg ist primär das Ergebnis der vorangegangenen Geschäftsprozesse (Perspektiven).

Ein hoher Bekanntheitsgrad hilft in der Akquisition neuer Kunden, eine hohe Kundenzufriedenheit resultiert in steigender Kundentreue und reduziert den Akquisitionsaufwand. Diese Wirkungen verbessern das finanzielle Resultat.

Eine qualitativ überdurchschnittliche Kommunikation kann der USP sein und einen Beitrag zur Kundenzufriedenheit leisten. CRM und KAM sind die Werkzeuge dazu.

Die Qualität der Prozesse entscheidet über den Eindruck der Gesamtleistung beim Kunden und beeinflusst so den Unternehmenserfolg, zusammen mit den Kosten.

Wenn die Mitarbeitenden sehr gut ausgebildet und motiviert sind, wenn das Management führungskompetent ist, dann steigt die Qualität der Gesamtleistung, der Produkte und das Unternehmen bleibt innovativ und konkurrenzfähig.

Mit dem cockpitKMU Anstrengungen und Leistungen fokussieren

Das systematische Vorgehen eignet sich zur Umsetzung aller Ziele und Veränderungen, wobei die Fähigkeit zur schnellen Anpassung an neue Marktanforderungen heute eine strategische

Erfolgsposition sein kann. cockpitKMU hilft der Geschäftsleitung, die richtigen Ziele zu evaluieren, Prioritäten zu setzen und die Mitarbeitenden einzubeziehen. Der Auswahl der richtigen Ziele kommt dabei höchste Bedeutung zu.

cockpitKMU konzentriert sich auf maximal 20 Ziele (twenty is plenty), weil man davon ausgeht,

dass Geschäftserfolge mit wenigen, aber wirksamen Zielen erreicht werden. Die Wirksamkeit hängt auch stark damit zusammen, dass alle involvierten Bereiche (und Abteilungen) dieselben Ziele unterstützen. Schematisch dargestellt:

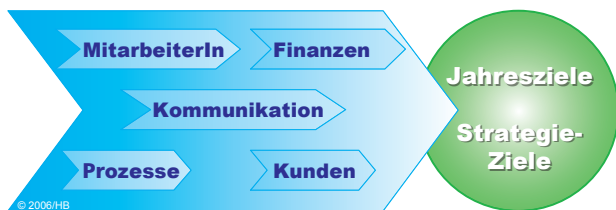


Abbildung 6. Die Wirksamkeit der Maßnahmen wird wesentlich dadurch beeinflusst, dass alle Bereiche mit ihren Maßnahmen dieselben Ziele unterstützen.

Am Beispiel der Kundenzufriedenheit kann verdeutlicht werden, wie die einzelnen Perspektiven-Ziele (aufgeteilt auf die Abteilungen) zu ein und demselben strategischen Ziel beitragen können.

Beispiel für die Strategie „Kundenbegeisterung“

Beitrag der Mitarbeitenden: Know-how, kundenorientierte Haltung im ganzen Unternehmen; Kundenbesuche im Betrieb als positives Erlebnis gestalten; geschicktes Handling der Reklamationen usw.

Beitrag der Kommunikation: Klare Abmachungen; kontinuierliche und gezielte Informationen nach außen und nach innen, Imagepflege, geschickte Kommunikation mit Kunden usw.

Beitrag Prozesse/Produkte: Qualitätsanforderung der Kunden übertreffen; Lösungskonzepte in Angeboten und Gesprächen unterbreiten; schnelle und sichere Prozesse; Produktivität usw.

Beitrag Marketing/Kunden: Kundenbedürfnisse kennen; Marketingprozesse der Kunden kennen, verstehen und mit diesem Know-how Vorschläge unterbreiten; faire Preise aus Kundensicht usw.

Die Maßnahmen und Ziele werden auf die Teams und Abteilungen aufgeteilt. Das strategische Ziel „Kundenbegeisterung“ erhält Unterstützung von allen Abteilungen, von der Telefonistin bis zum Auslieferungsschauffeur, was bei konsequenter Umsetzung der Kunde in der Zusammenarbeit feststellt.

Der Nutzen des cockpitKMU ist vielschichtig:

- Ziele werden gründlich evaluiert (durch das Organ, das für die Strategie verantwortlich ist).
- Ziele werden konsequent verfolgt; die (Zwischen-)Resultate ein Jahr lang monatlich oder zweimonatlich mit den Teams oder Abteilungen besprochen und Verbesserungsvorschläge von den Mitarbeitenden eingeholt.
- Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess bleibt so lebendig.
- Die Energien werden gebündelt und auf wenige, aber wichtige Ziele gelenkt.
- Die Mitarbeitenden merken, dass „alle am gleichen Strick ziehen“.
- Die Mitarbeitenden verstehen die kommunizierten, gemessenen Resultate ihrer Zielerreichung – ihrer Leistungen –, welche das Finanzergebnis beeinflussen. (Zu den Finanzkennzahlen des Unternehmens haben sie eine zu große Distanz.)
- Die Chefs sind in der Führung durch transparente Ziele und bessere Information und Motivation der Mitarbeitenden unterstützt.
- Die Mitarbeitenden machen einen Lernprozess durch, der ihre Selbständigkeit fördert.
- Veränderungen können rascher und konsequenter umgesetzt werden.

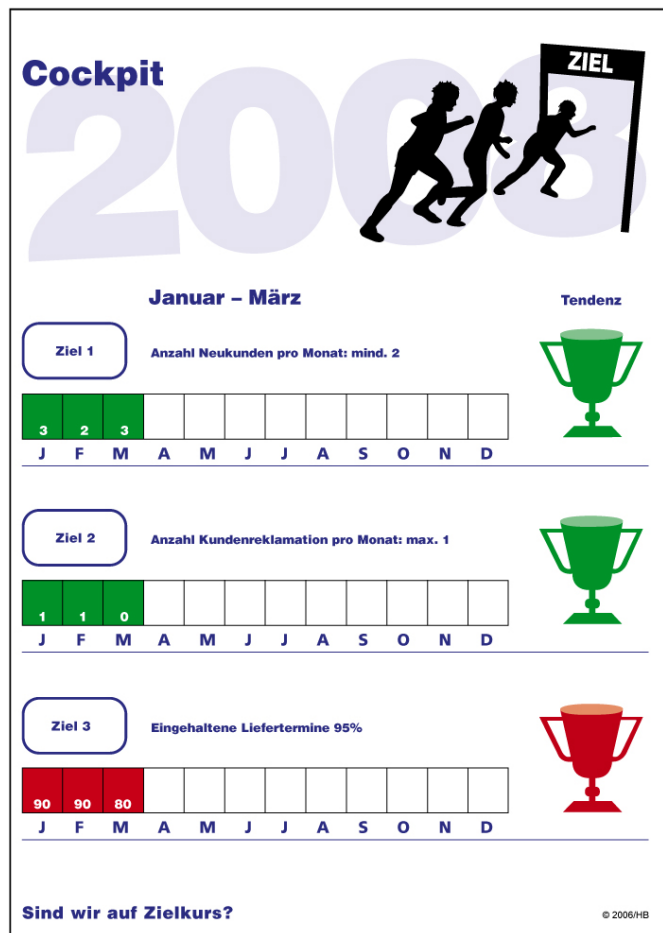
Abbildung 7. Jede Abteilung hat ihr eigenes Cockpit, das periodisch im Team besprochen und angeschlagen wird. Die Besprechungen sind jeweils eine wichtige Quelle für Verbesserungsvorschläge.

Zusammenfassung

Mit dem cockpitKMU wird eine Unternehmenssteuerung praktiziert, welche die individuellen Leistungen der Mitarbeitenden direkt aus den für das Unternehmen wichtigsten Zielen ableitet. Die Resultate werden messbar gemacht und periodisch besprochen, und so den Mitarbeitenden Motivation und Gelegenheit geboten, ihr Wissen und Können voll in den Dienst der angestrebten Ziele zu stellen. Ziele werden konsequent ausgewählt und umgesetzt, Veränderungen sind rascher realisiert.

Bern, November 2006

© 2006 Hans Blatter
hansblatter@bluewin.ch



Erfolg hat drei Buchstaben: TUN Goethe

Rufen Sie uns an. Wir helfen Ihnen gerne!

© IRD e.V. – April 2005
Bearbeiter: Gerhard Abt • Burkhard Heine
Institut für rationale Unternehmensführung in der Druckindustrie IRD e.V.
Fasaneriestraße 12 • D-63456 Hanau
Telefon +49 (0) 6181-96406-0 • Telefax +49 (0) 6181-96406-19
info@ird-online.de • <http://www.ird-online.de>



Studie: Unternehmen mit „Balanced Scorecard“ erfolgreicher

Unternehmen, die mit der Balanced Scorecard (BSC) arbeiten, sind erfolgreicher als ihre Mitbewerber. Dies ergab eine Studie der Management-Beratung Horváth & Partner bei mehr als 100 großen und mittelgroßen Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, welche die BSC einsetzen. Danach sind nahezu vier von fünf der befragten Firmen der Meinung, dass sie ihre Konkurrenz sowohl hinsichtlich Umsatzwachstum als auch Jahresüberschuss übertreffen.

67 Prozent der Befragten vertreten die Meinung, dass sich der Einsatz der BSC positiv auf die Qualität auswirkt, 62 Prozent sehen entsprechende Effekte im Bereich der Kostensenkung. Auch Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit (je 61 Prozent) lassen sich durch den Einsatz dieser Managementmethode steigern. BSC wirkt sich zudem positiv auf die Rendite (58 Prozent) aus. Die Fluktuations- und Krankheitsrate werden dagegen durch die Scorecard nur marginal beeinflusst (je 17 Prozent).

Die Hauptgründe für die Einführung der BSC waren bei nahezu allen Unternehmen die Unterstützung einer erfolgreichen Strategierealisierung (94 Prozent), die Schaffung eines gemeinsamen Strategieverständnisses (91 Prozent) sowie die Verbesserung der Strategiekommunikation (91 Prozent). Knapp zwei Drittel aller Unternehmen haben mehr als fünf Balanced Scorecards im Einsatz, ein Drittel sogar mehr als 20. Beim Spitzenreiter der Studie sind rund 900 BSCs im Einsatz. 82 Prozent der Befragten sind dabei der Meinung, dass die Investition sich gelohnt hat und dass der Pay-Back der BSC deutlich höher liegt als der Aufwand, den sie verursacht.

Insgesamt bestätigen über 70 Prozent der befragten Unternehmen, dass die BSC die in sie gesetzten Erwartungen erfüllt hat. Enttäuscht zeigten sich nur 11 Prozent. Je länger die BSC in einem Unternehmen eingesetzt wird – so ein weiteres Ergebnis der

Studie – desto größer ist die Auswirkung auf dessen Leistung. „Mit zunehmender Anwendungsdauer“, so Olivier Greiner, Leiter der Studie, „steigt der Anteil der High-Performer deutlich, während umgekehrt der Anteil der Low-Performer abnimmt.“

Trotz der insgesamt sehr hohen Zufriedenheit, so die Autoren der Studie, gebe es beim Einsatz der BSC noch eine Fülle von ungenutzten Verbesserungsmöglichkeiten, die sich zum Beispiel in der Anwendungsintensität widerspiegeln würden. So sagte etwa die Hälfte der Befragten, dass eine hohe Anwendungsintensität der BSC nur teilweise oder weniger zutreffe. In der Praxis gebe es zudem viele Varianten, die das Potenzial des ursprünglichen BSC-Modells nicht vollständig ausschöpfen. So würden zum Beispiel 17 Prozent der Unternehmen auf die Formulierung verbaler Ziele verzichten und allein kennzahlengetrieben agieren. Des Weiteren würden 37 Prozent der Befragten auf Strategy Maps, das heißt der grafischen Visualisierung des Zusammenspiels zwischen den strategischen Zielen, verzichten. Ein Vergleich der Performance-Werte zeige jedoch, dass diejenigen Unternehmen am besten abschneiden, welche das vollständige BSC-Modell im Unternehmen umsetzen.

Laut der Studie hat auch der Erstellungsprozess der BSC einen signifikanten Einfluss auf deren Akzeptanz. Mehr als 50 Prozent der befragten Unternehmen würden die BSC zentral erstellen, obwohl sich in der Praxis eindeutig zeige, dass mit zentral erstellten BSCs weniger intensiv gearbeitet werde. Optimierungsmöglichkeiten sieht die Studie auch in einer verbesserten Anbindung von Strategie und Budgetierung, der Messung des immateriellen Vermögens und dem Einsatz der BSC im Bereich Zielerreichung, Wert- und Qualitätsmanagement.

Die Balanced Scorecard ist eine Methode zur erfolgreichen Umsetzung von Unternehmensstrategien, deren Kern darin besteht, die strategischen Ziele eines Unternehmens und seiner Bereiche zu konkretisieren und durch Kennzahlen und Maßnahmen steuerbar zu machen.

Copyright © persönlich Verlags AG