

Veränderungsprozesse erfolgreich managen

oder

Bewegen Kennzahlen Menschen ?

Erfahrungen aus 7 Jahres Balanced Scorecard

Herwig R. Friedag

Jahrgang 1950, Dipl. Volkswirt

selbständiger Berater mit den Schwerpunkten:

- Einführung Balanced Scorecard in Unternehmen
- praxisnahe Workshops zur Balanced Scorecard
- Regionaldelegierter im Internationalen Controller Verein eV [ICV]
- Mitglied im Veranstaltungs- und Öffentlichkeitsarbeits-Ausschuss des ICV
- Lehrbeauftragter Universität Rostock

Hobbies: Bewegen in der Natur, Volleyball, Segeln

**Herwig R. Friedag**

Friedag Consult
Beskidenstr. 33, D 14129 Berlin
Fon +49 30 80 40 40 00
Fax +49 30 80 40 40 01
consult @ friedag.com
www.friedag.com

Aus Tradition verändern!

- Gehört Veränderung bei uns zur Tradition?
Oder suchen wir eher nach Stabilität und Sicherheit ?
- Manch einer glaubt, dabei könnten Kennzahlen helfen.
Wenn wir erst alles messen, werden wir auch unser
Unternehmen in eine sichere Zukunft steuern
- Aber: Können wir mit Kennzahlen steuern ?

Wie können wir Veränderungsprozesse erfolgreich managen ?

**"Wer ständig glücklich sein möchte,
muss sich oft verändern."**

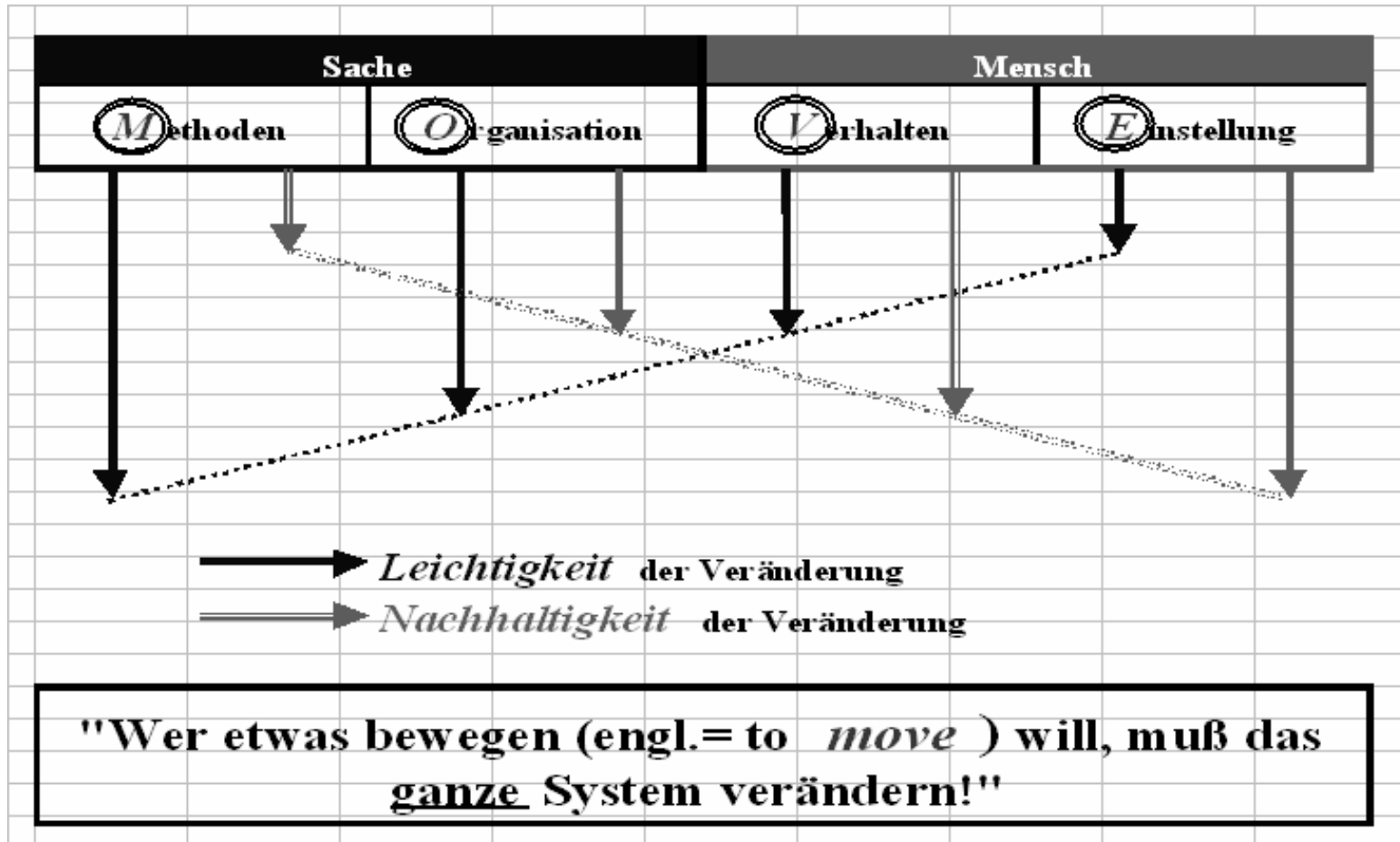
Konfuzius

Veränderungsprozesse erfolgreich managen

1. Veränderungsprozesse und Kennzahlen
2. Einsatz der Balanced Scorecard in nicht wenigen Unternehmen
3. Balanced Scorecard für Veränderungsprozesse mit Menschen im Unternehmen

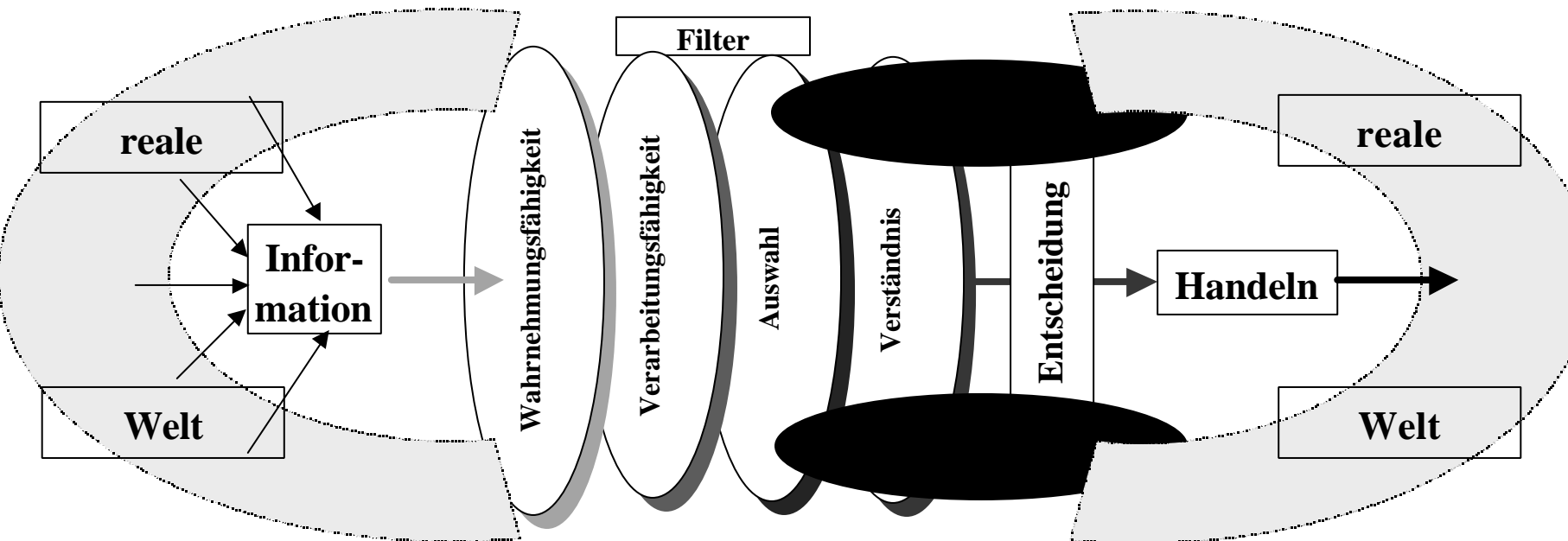
1. Veränderungsprozesse und Kennzahlen

Was wollen wir verändern ?



... und das mit Kennzahlen als Abbild der Realität ?

- Wir kennen die reale Welt nicht
- wir kennen nur Informationen über sie und auch das nur, soweit wir diese Informationen
 - ✓ aufnehmen, ✓ verarbeiten, ✓ auswählen und ➔ verstehen



Transparenz durch Kennzahlen

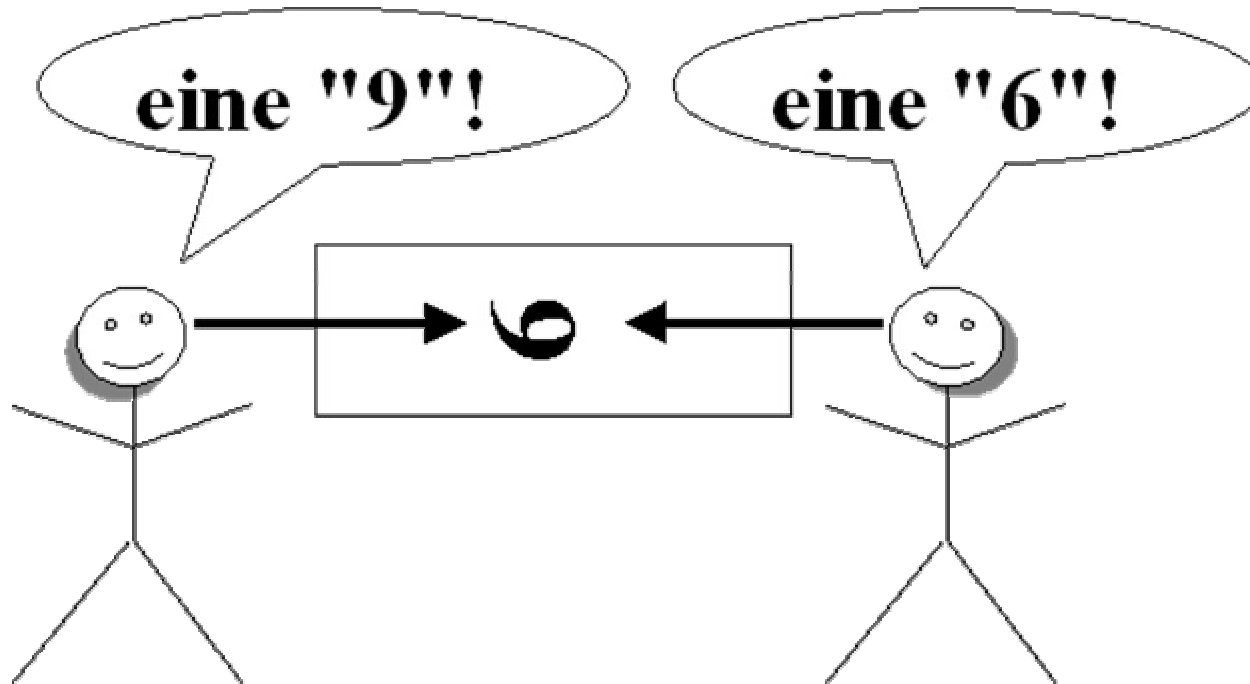
Kennzahlen sind Vereinbarungen

- zur Verdeutlichung unserer Ziele
- als Basis für die Kommunikation
- zur Klarheit über den Stand der Zielerreichung

Und bitte beachten wir dabei immer: Was kosten Kennzahlen ?

Es geht um die Entscheidungsnützlichkeit der bereitgestellten Informationen (Kosten-Nutzen-Denken).

Kennzahlen brauchen Kommunikation



Wir einigen uns auf 7,5 statt uns zu entscheiden !

Zukunftsorientierung mit Kennzahlen

- Spätindikatoren messen die Wirkung von Ereignissen.
- Kennzahlen werden zu Frühindikatoren, wenn wir den Zusammenhang zwischen **heute messbaren** Ereignissen und ihrer Rolle als Mit-Ursache **zukünftig erreichbarer** Wirkungen verstehen.

Diesen Zusammenhang erfassen wir

- intuitiv
- zuweilen bewusst
 - als Korrelation – statistischer Zusammenhang
 - als Kausalität – logischer Zusammenhang
 - als Algorithmus – mathematischer Zusammenhang

Balanced Scorecard ?

- In vielen Unternehmen stehen also Veränderungsprozesse an. Manager glauben, diese mit dem „richtigen“ Kennzahlensystem managen zu können.
- Die Suche nach dem „ optimalen, Transparenz schaffenden Kennzahlensystem“ ist fast so alt wie die Betriebswirtschaftslehre.
Eine der neuesten Varianten ist die Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard als Kennzahlensystem

- Die Balanced Scorecard beschreibt, wie Investitionen in Mitarbeiter, Informationstechnologien sowie Produkte und Dienstleistungen das zukünftige finanzielle Ergebnis gravierend verbessern können.
Dieses „ausbalancierte“ Kennzahlensystem berücksichtigt Informationen verschiedener „Perspektiven“.
Kaplan/Norton (1992)
- Kaplan/Norton schreiben schon 1992, dass die „Balanced Scorecard ein Management-, kein Kennzahlensystem“ sei.
- Jedoch viele Unternehmen im deutschsprachigen Raum setzen die BSC als strategisch orientiertes Kennzahlensystem ein.
- ... und nehmen sich die Chance, wirkliche Veränderungsprozesse zu initiieren!

"You can't manage what you can't measure."

Peter Drucker

2. Einsatz der Balanced Scorecard in nicht wenigen Unternehmen

- extern geführte Strategie-Findung
- „Strategy maps“ als Grundlage des Handelns
- Zielvorgaben aus der strategy map
- Ableitung von Maßnahmen aus den Ziel-Vorgaben

(extern erstellte) Strategie-Festlegung:

Ausgangspunkt der BSC einer Organisation sind

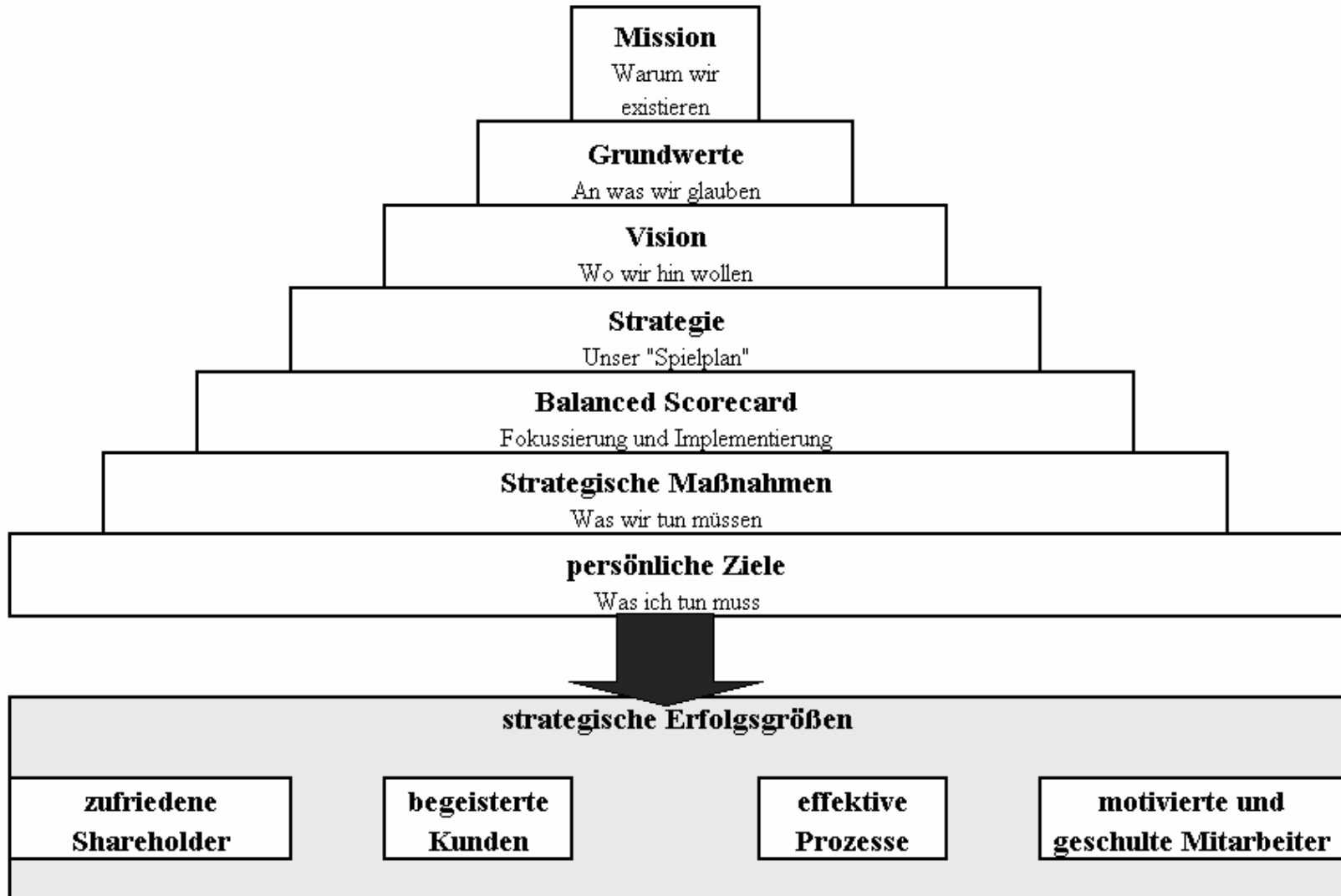
- Mission
- Grundwerte
- Vision
- Strategie

Diese werden von der Unternehmensleitung vorgegeben.

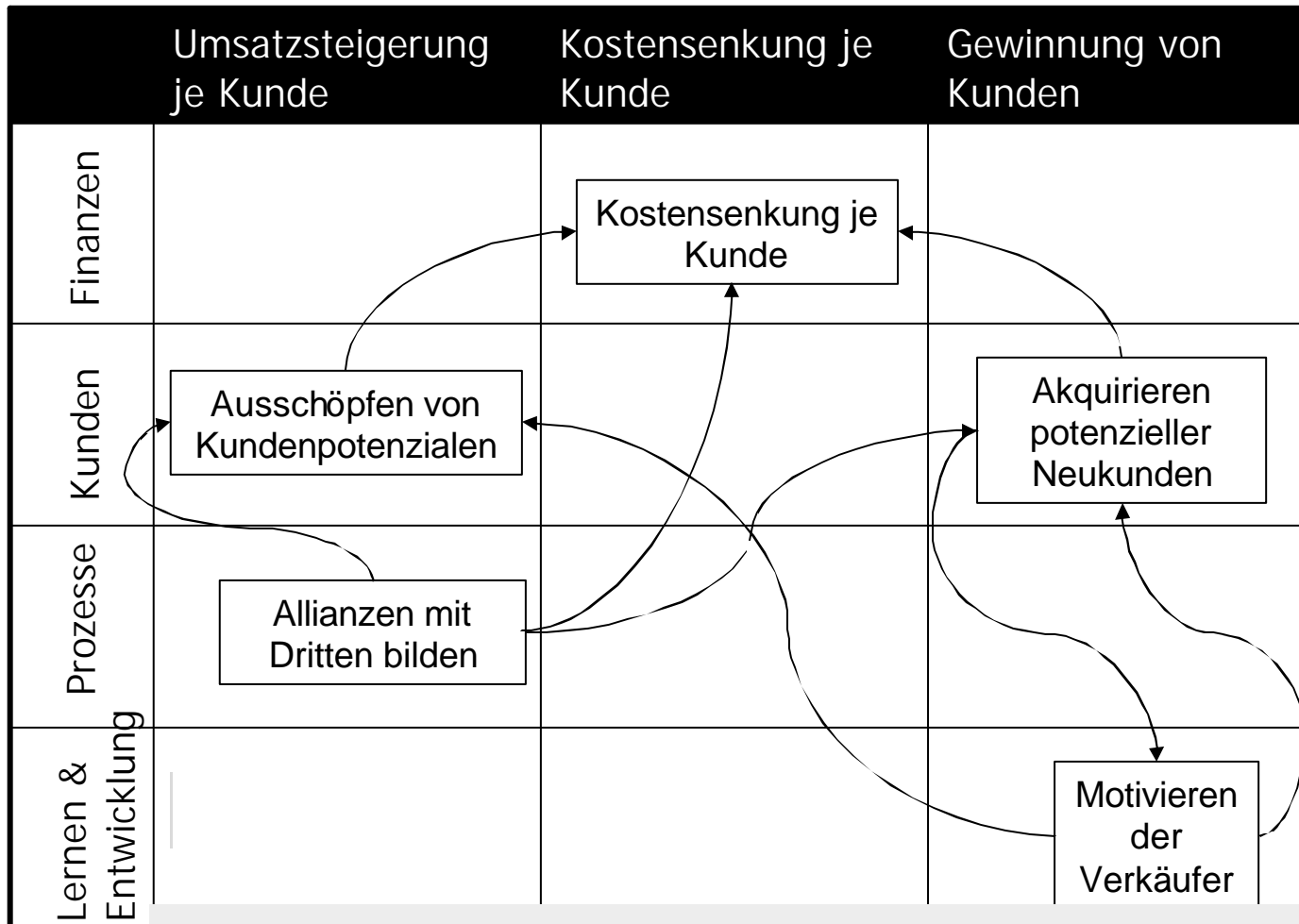
Die Ziele der Kapitalgeber stehen im Mittelpunkt

Übersetzung der Strategie in gewünschte Ergebnisse

Kaplan/Norton, Die strategiefokussierte Organisation, S. 67



„strategy maps“ als Grundlage des Handelns



In gewinnorientierten Unternehmen steht die Finanz-Perspektive **immer** "oben", gefolgt von Kunden, Geschäftsprozessen und Lernen & Entwicklung;

in NPO's müssen es andere Ordnungs-Strukturen sein.

Ursache - Wirkungs - Kette soll die (vereinfachte) Sicht der Kapitalgeber darstellen.

Zielvorgaben aus der strategy map

Balanced Scorecard
nach
Kaplan / Norton

Finanzen			
Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
Umsatz-W.			
Gewinn-Max.			
Kosten			
...			

Kunden			
Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
Vertrieb			
Cross-Sel.			
Migration			
...			

Vision
und
Strategie

interne Geschäftsprozesse			
Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
Zuverläss.			
Allianzen			
Marketing			
...			

Lernen & Entwicklung			
Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
Key-MA			
Nachfolge			
Kultur			
...			

Vorgaben für
Kennzahlen und
Ableitung von
Maßnahmen:

- Ziel
- Kennzahl
- Vorgabe
- Maßnahme

Der Zusammenhang
der strategy map ist
nicht mehr
nachvollziehbar!

Die Maßnahmen sind auf das jeweilige
Ziel der strategy map zugeschnitten und
können sehr allgemein gehalten sein
("Überschriften" für nachfolgend zu
erarbeitende Projekte / Aktionsprogramme)

Ableitung von Maßnahmen aus den Zielvorgaben

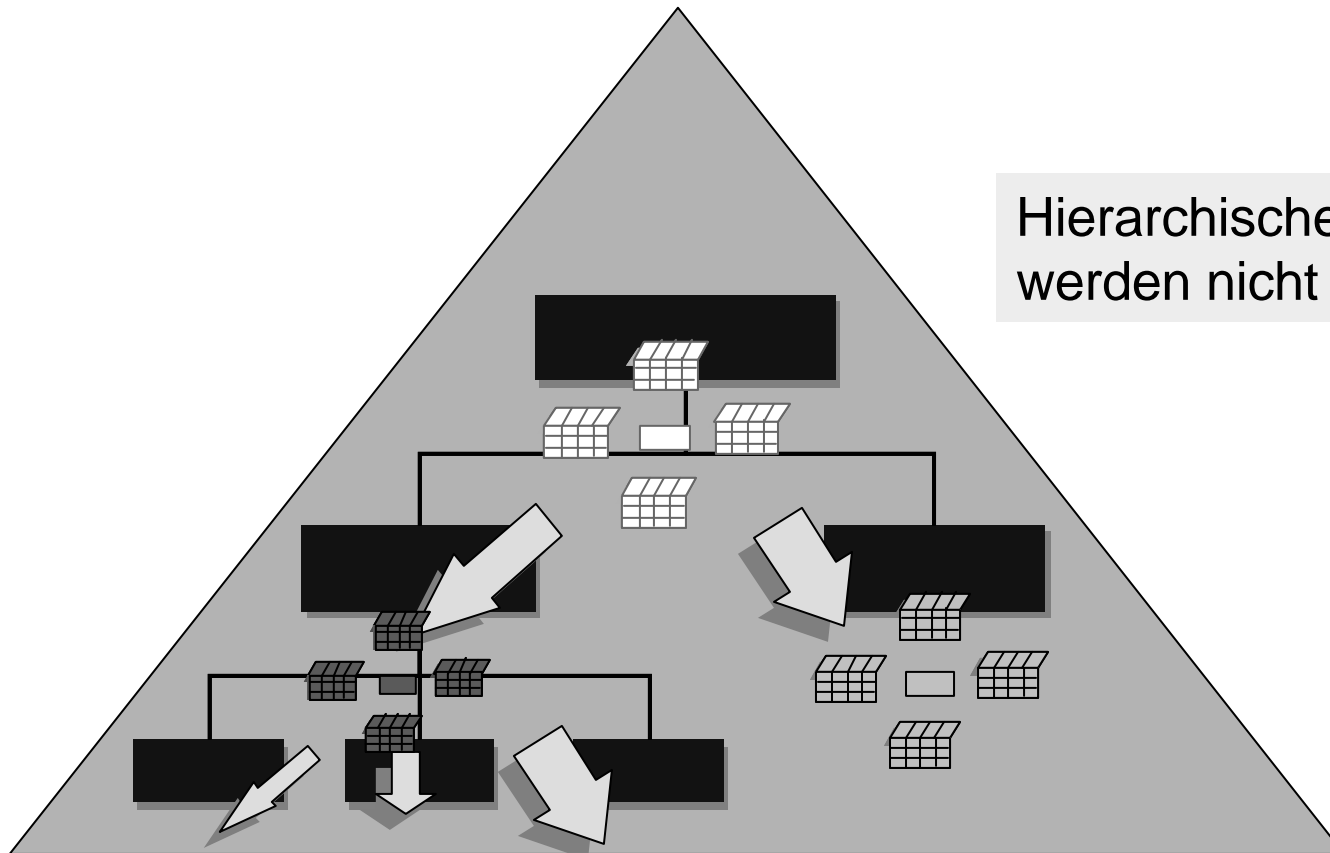
	Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
Finanzen	Umsatz-W,			
	Gewinn-Max.			
	Kosten			
	...			
Kunden	Vertrieb			
	Cross-Sel.			
	Migration			
	...			
interne Geschäftsprozesse	Zuverläss.			
	Allianzen			
	Marketing			
	...			
Lernen & Entwicklung	Key-MA			
	Nachfolge			
	Kultur			
	...			

Projekt ...
verantwortlich:
Projektdauer:
Ressourcen:
erwarteter Nutzen:
Ziel:

Projekt ...
verantwortlich:
Projektdauer:
Ressourcen:
erwarteter Nutzen:
Ziel:

Projekte/Aktionen sind an die funktionale, hierarchische Struktur der Perspektiven gebunden

Erstellen der BSC erfolgt Top Down



Hierarchische Strukturen werden nicht in Frage gestellt

Top
↓
Down

Berichte werden in den Mittelpunkt gestellt, um strategische Maßnahmen in hierarchischen Strukturen zu unterstützen (Führen mit Berichten).

Kann die Balanced Scorecard in dieser Form ein Heilsbringer sein ?

- Mit neuen Kennzahlen wird - noch mehr - Druck auf alle Mitarbeiter im Unternehmen erzeugt
- Es werden - weitere - Freiheitsgrade genommen
- Unzureichende Einbindung der betroffenen Menschen, Mitarbeiter, Kunden und Partner in den Prozess
- Noch ein neues Aufgabenfeld für C/Kontrollen

Diese BSC ist ein weiteres Kennzahlensystem,
oftmals nicht einmal strategieorientiert !

Ergebnis:

- Mehr als 55% der deutschen Unternehmen arbeiten mit der BSC (Weber, J./ Sandt, J. (2001))
- In die befragten Unternehmen hat die BSC bisher keine Transparenz gebracht (Abel, W./Wannöffel, M. (2002))
- Bis zu 80% der Nutzer dieser Methode haben Enttäuschungen erlebt, weil die Ergebnisse hinter den Erwartungen zurück blieben (Paul, J. (2002))

Balanced Scorecard im Sinne der Erfinder

- Wie können Menschen bewegt werden, Veränderungsprozesse aktiv anzugehen ?
- Wie kann die Motivation aller erreicht werden, ohne die wirkliche Veränderungsprozesse nicht umgesetzt werden können ?

Translate strategy into action !

Kaplan/Norton (1992)

3. Balanced Scorecard für Veränderungsprozesse mit Menschen im Unternehmen

- Klarheit durch eindeutige Strukturierung
„strategisch“ – „operativ“
- Berücksichtigung aller relevanten Aspekte der Potenzialentwicklung
- Ableitung der Strategie aus individuellen Zielen der Beteiligten
- Selbst erarbeitete Zielfestlegungen auf jeder Ebene
- Aufgabenorientierte, hierarchieübergreifende Umsetzung
- Berichte und Kennzahlen dienen als Orientierung für
 - die interne Kommunikation,
 - die Ressourcenverteilung und
 - das Lernen

Klarheit durch eindeutige Strukturierung

„strategisch“

–

„operativ“

langfristig
?

kurzfristig
?

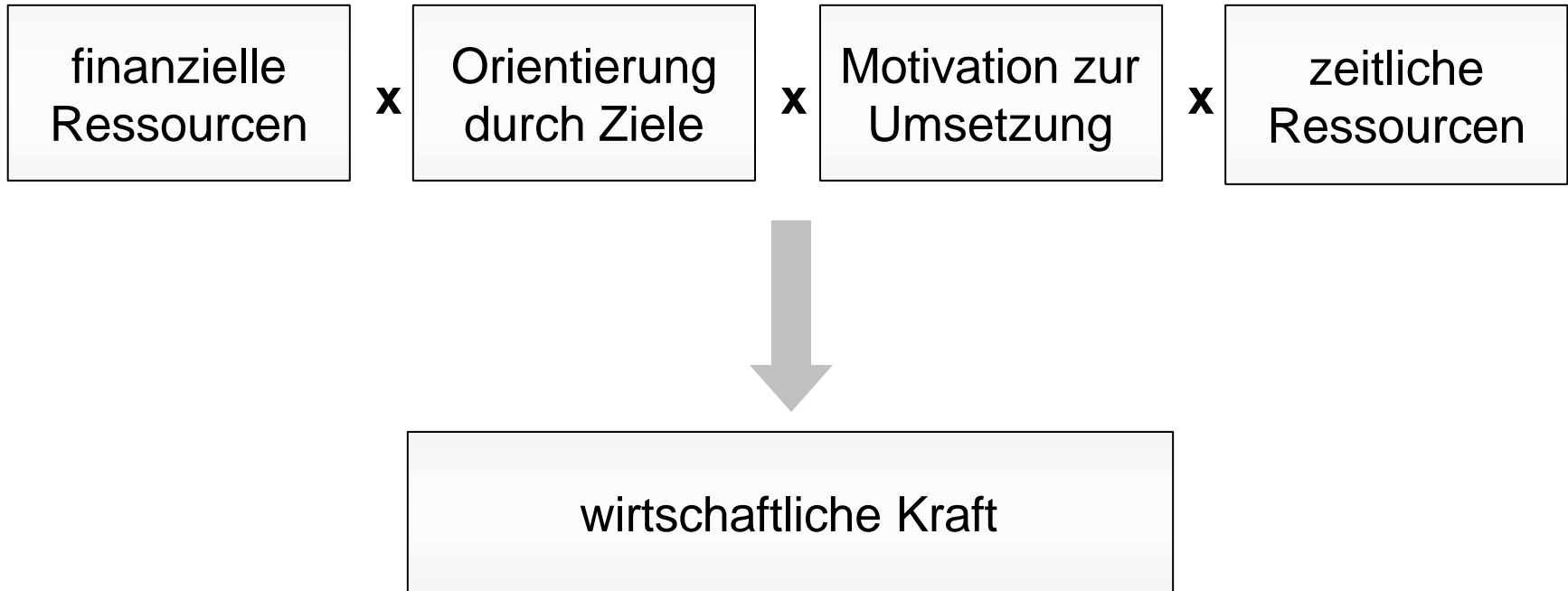
strategisch
entwickeln
Marketing
Kapazitäten
Qualitätspotenzial
Mitarbeiterkompetenz
Investorenbeziehung
Partnerschaft

Potenziale
Möglichkeiten
+
Fähigkeiten

operativ
ausschöpfen
Aufträge
Kapazitäten
Qualitätssicherung
Mitarbeitereinsatz
Liquiditätssicherung
Disposition der Partner

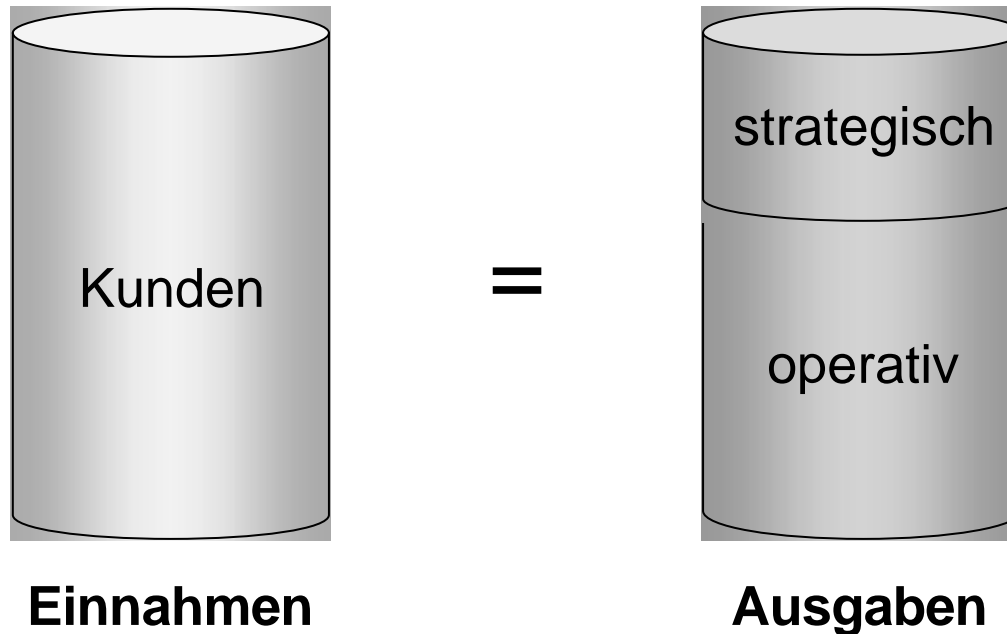


Aspekte der Potenzialentwicklung



Finanzielle Ressourcen, das strategische 1 x 1

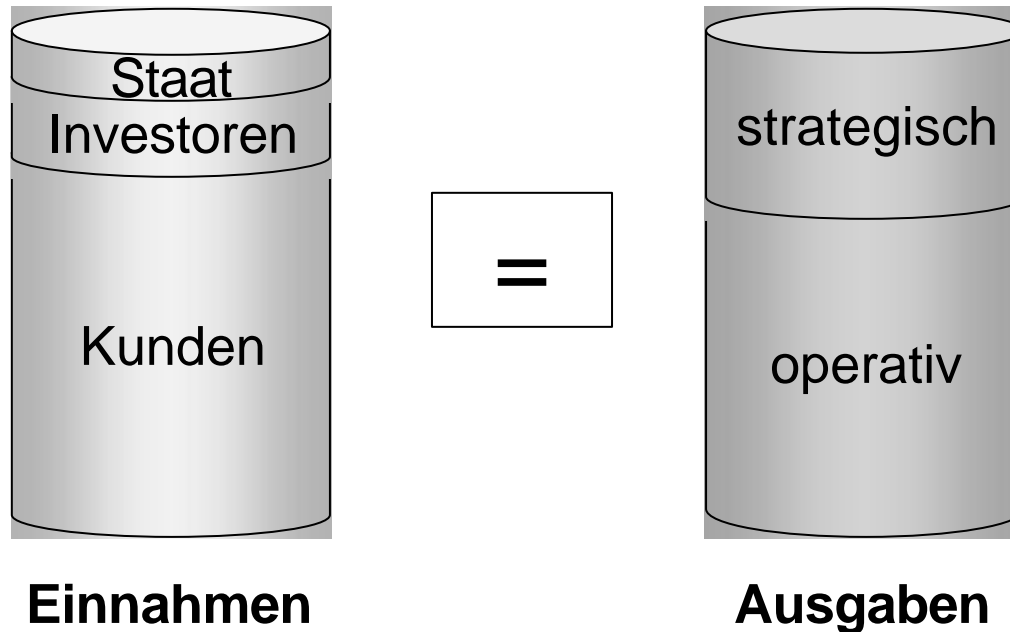
strategische Unabhängigkeit



$$E_{\text{Kunden}} - A_{\text{operativ}} = A_{\text{strategisch}}$$

Finanzielle Ressourcen, das strategische 1 x 1

strategische Abhängigkeit



$$E_{\text{Kunden}} - A_{\text{operativ}} + E_{\text{Investoren}} + E_{\text{Staat}} = A_{\text{strategisch}}$$

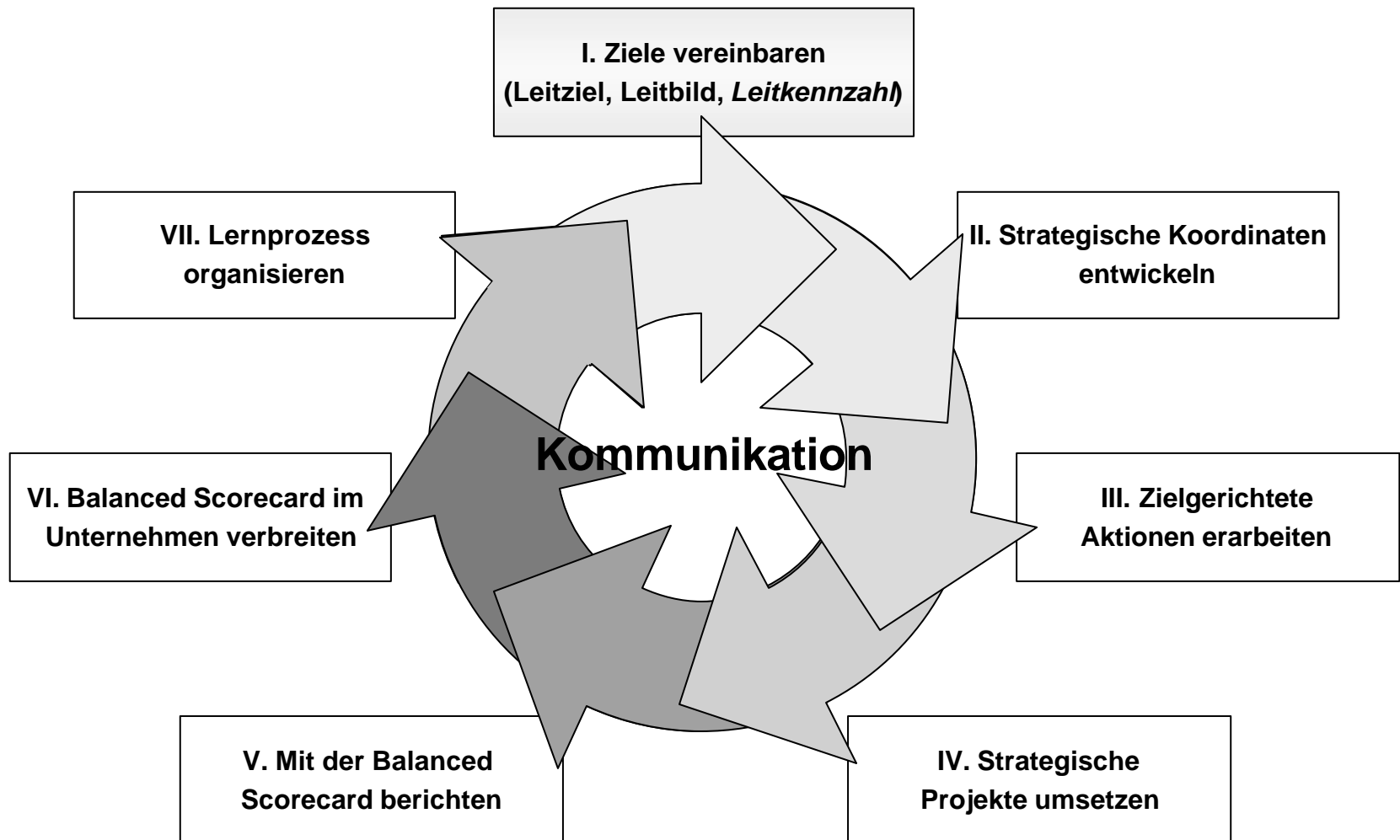
Motivation und Orientierung



Zeitliche Ressourcen

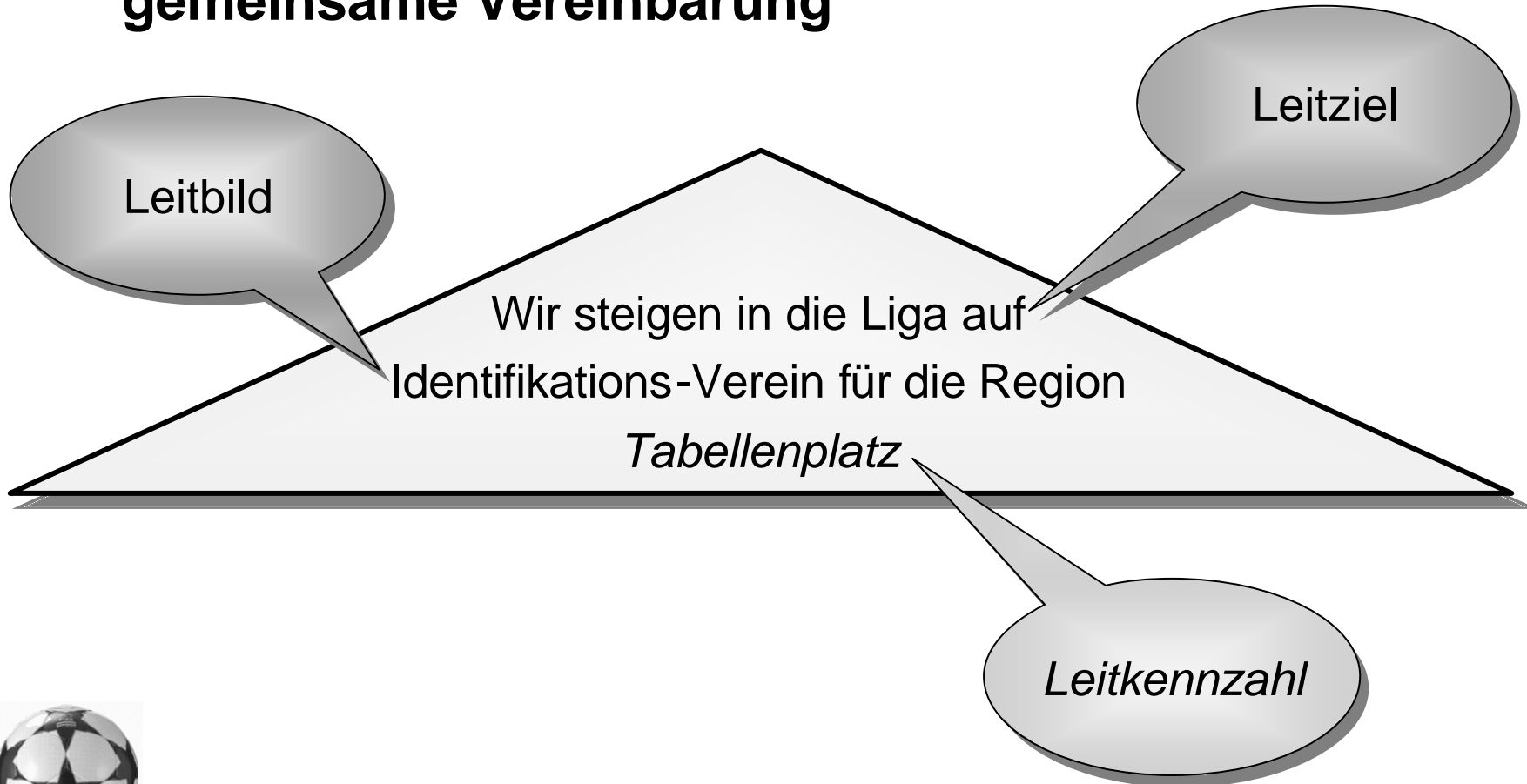


Schritte zur BSC-Erarbeitung und -Umsetzung

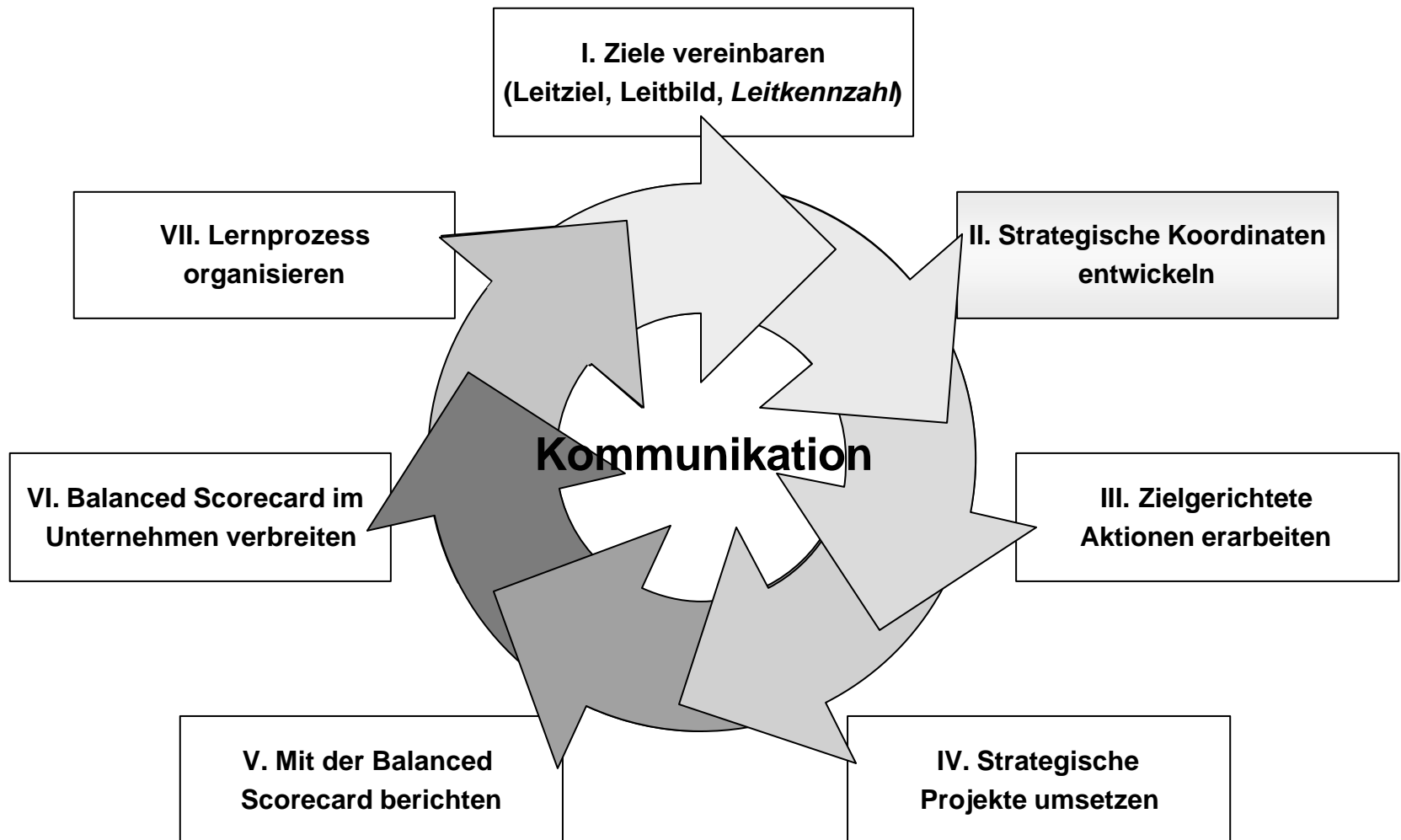


I. Zielfindung

gemeinsame Vereinbarung



Schritte zur BSC-Erarbeitung und -Umsetzung



II. Strategische Koordinaten entwickeln

Wir steigen in die Liga auf
Identifikations-Verein für die Region
Tabellenplatz

- Welche **Aufgaben** müssen wir **lösen**, um unser Leitziel zu erreichen ?

→ **strategische Themen**

- Welche **Potenziale** müssen wir **entwickeln**, um unser Leitziel zu erreichen ?

→ **Entwicklungsgebiete**



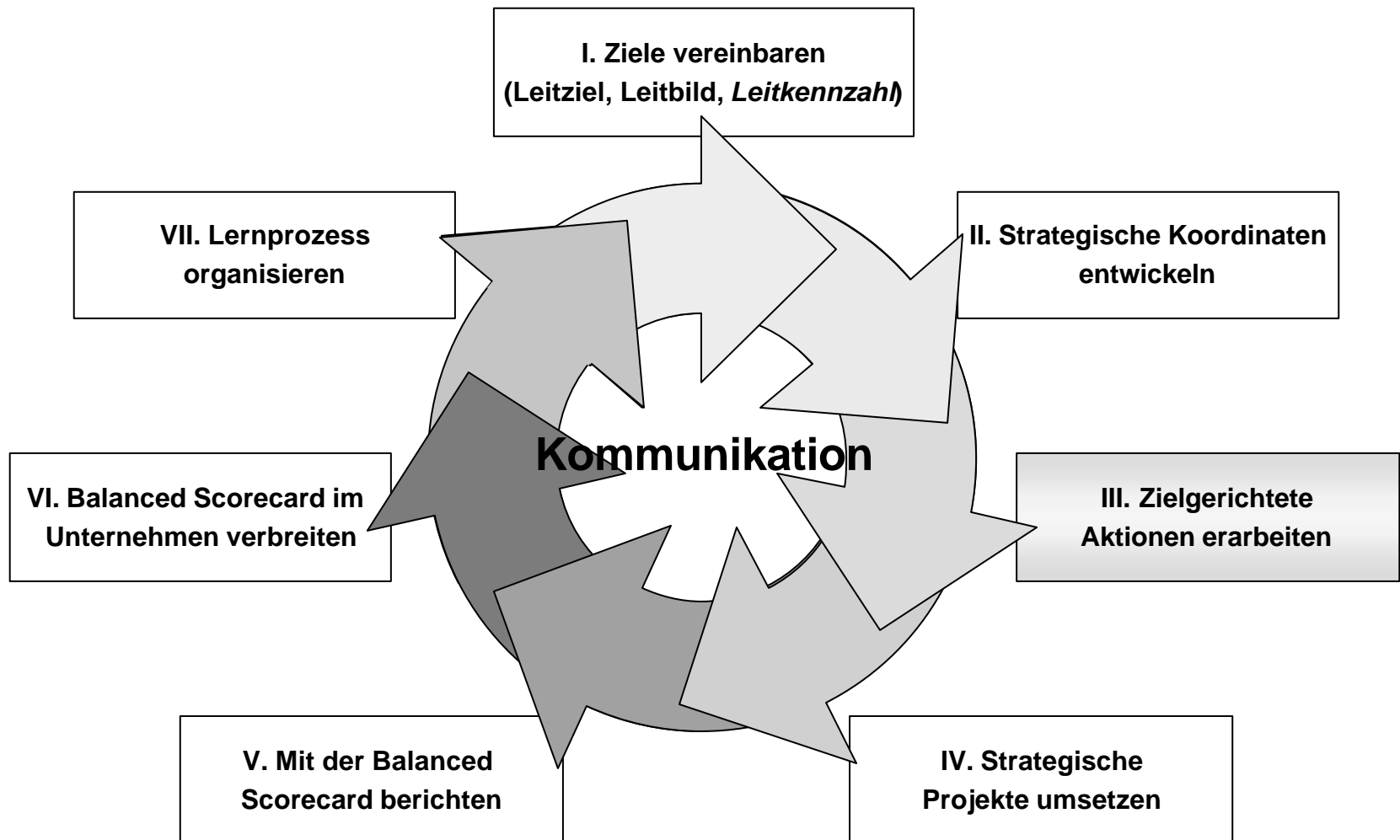
II. Strategische Koordinaten entwickeln

**Wir steigen in die Liga auf
Identifikations-Verein für die Region
Tabellenplatz**

	Ziel Strategische Themen <i>Kennzahl</i>	mehr Zuwendung Nachwuchs- förderung <i>Trainerquote</i>	mehr Mitglieder Mitglieder- Wachstum <i>Mitglieder i. Verein</i>	mehr Einnahmen Merchandising / Branding <i>Umsatzpotenzial</i>
Entwicklungsgebiete	Engagement Spieler <i>Trainingspunkte</i>			
	Image Fans <i>Fanclubs</i>			
	Qualifikation Mitarbeiter <i>Fortbildungsquote</i>			
	Kontakte Region <i>Treffen</i>			
	Bonität Finanz. & Control. <i>Innenfinanzkraft</i>			

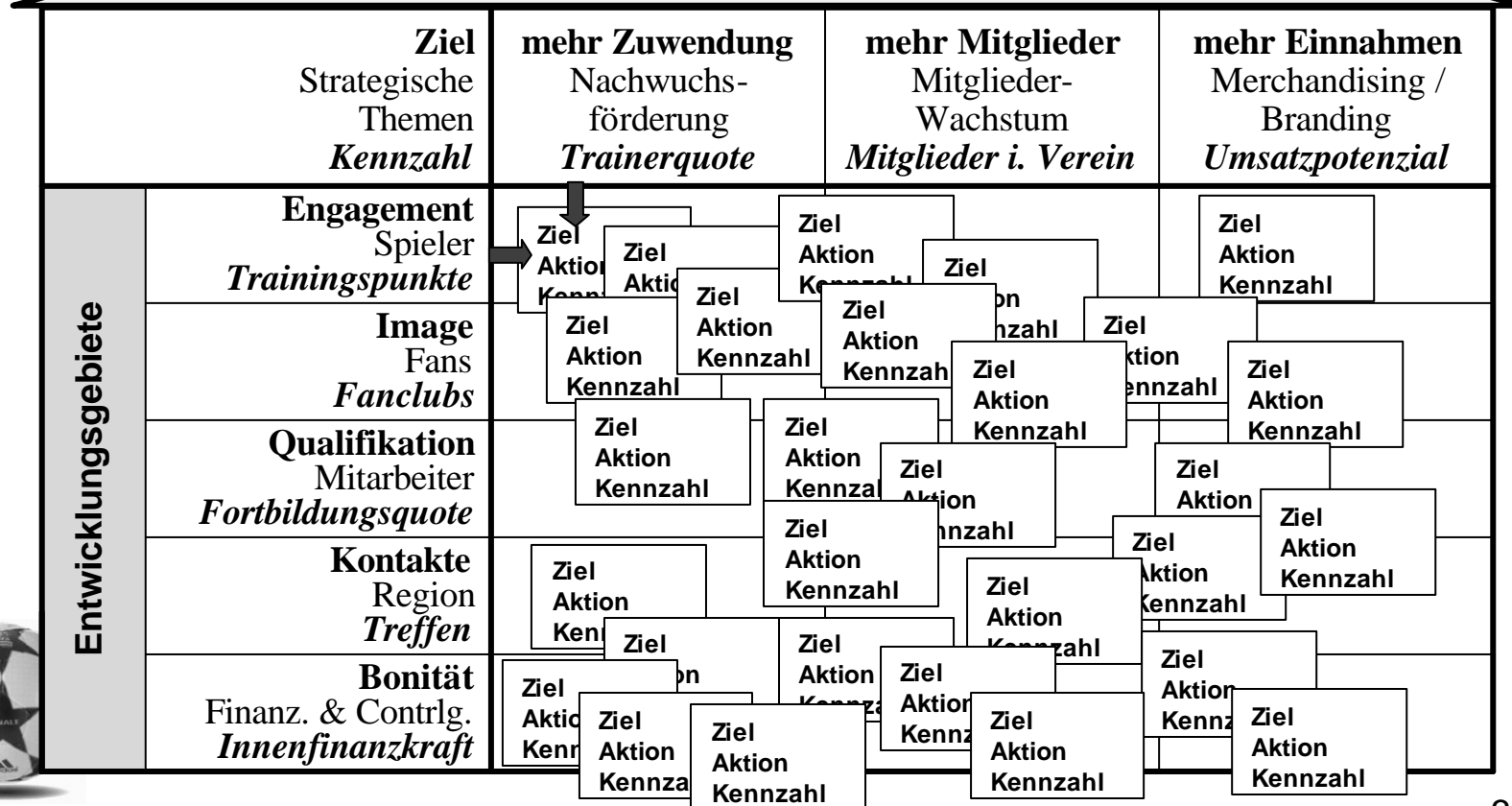


Schritte zur BSC-Erarbeitung und -Umsetzung

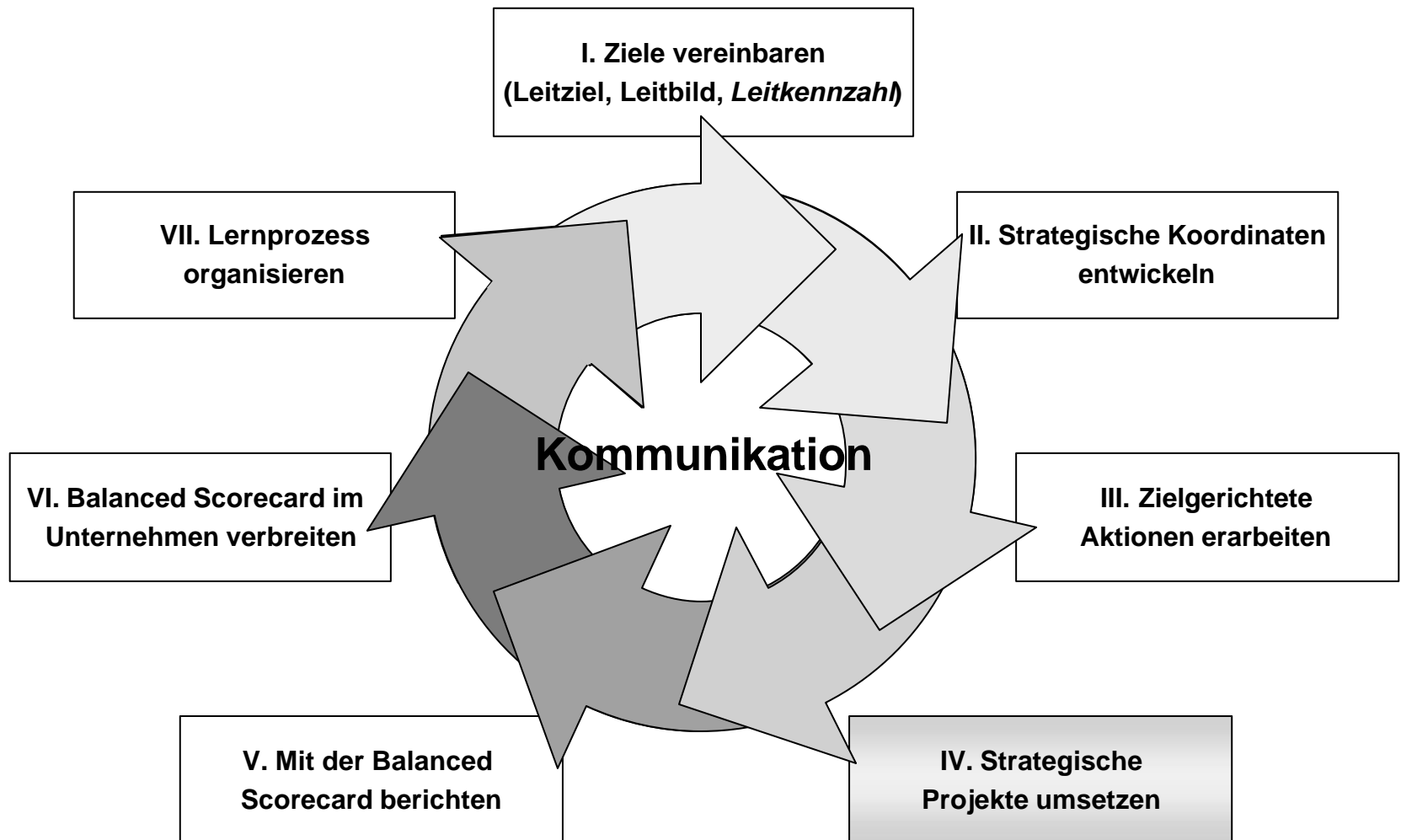


III. Zielgerichtete Aktionen erarbeiten

Wir steigen in die Liga auf
 Identifikations-Verein für die Region
 Tabellenplatz

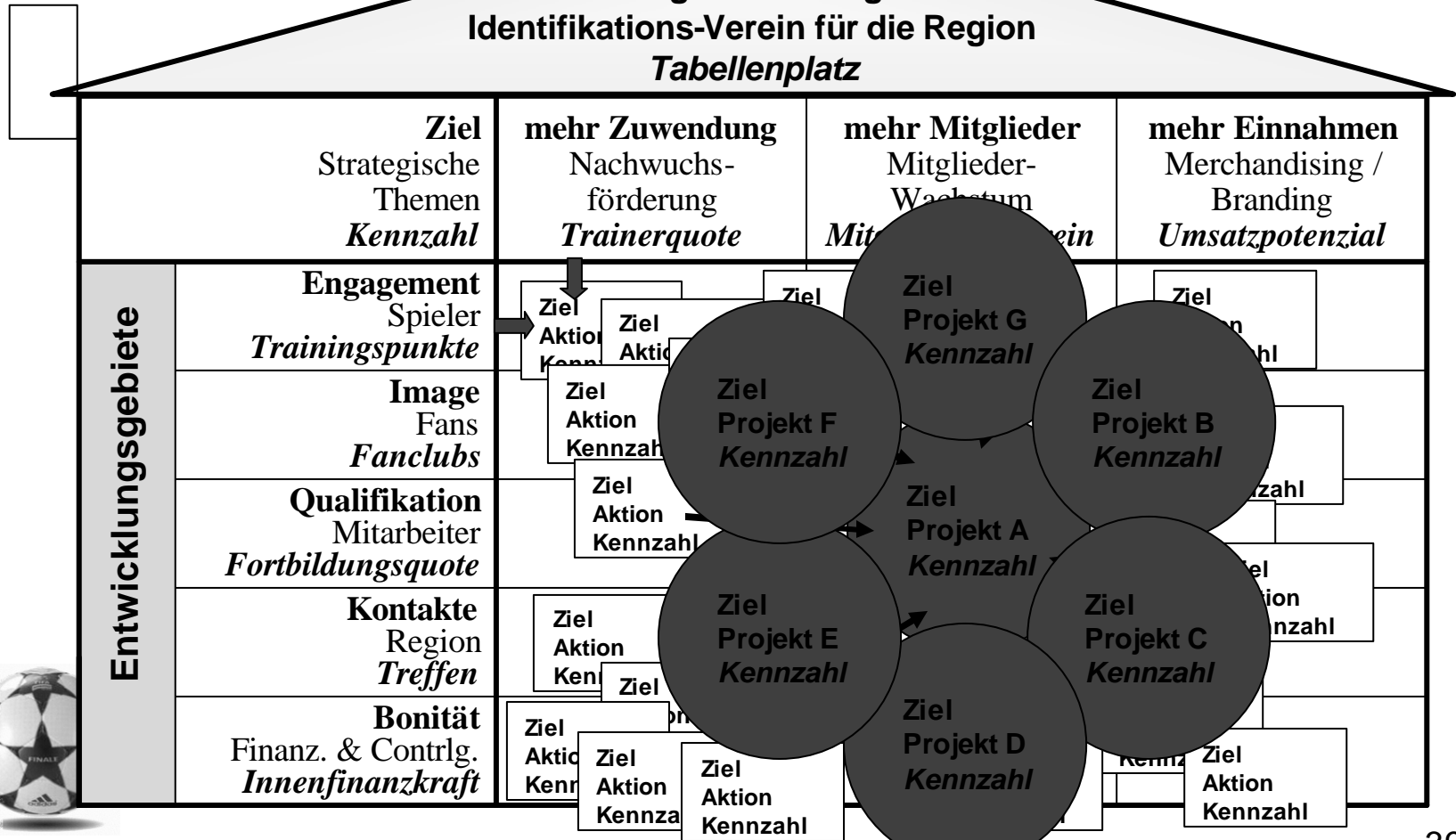


Schritte zur BSC-Erarbeitung und -Umsetzung



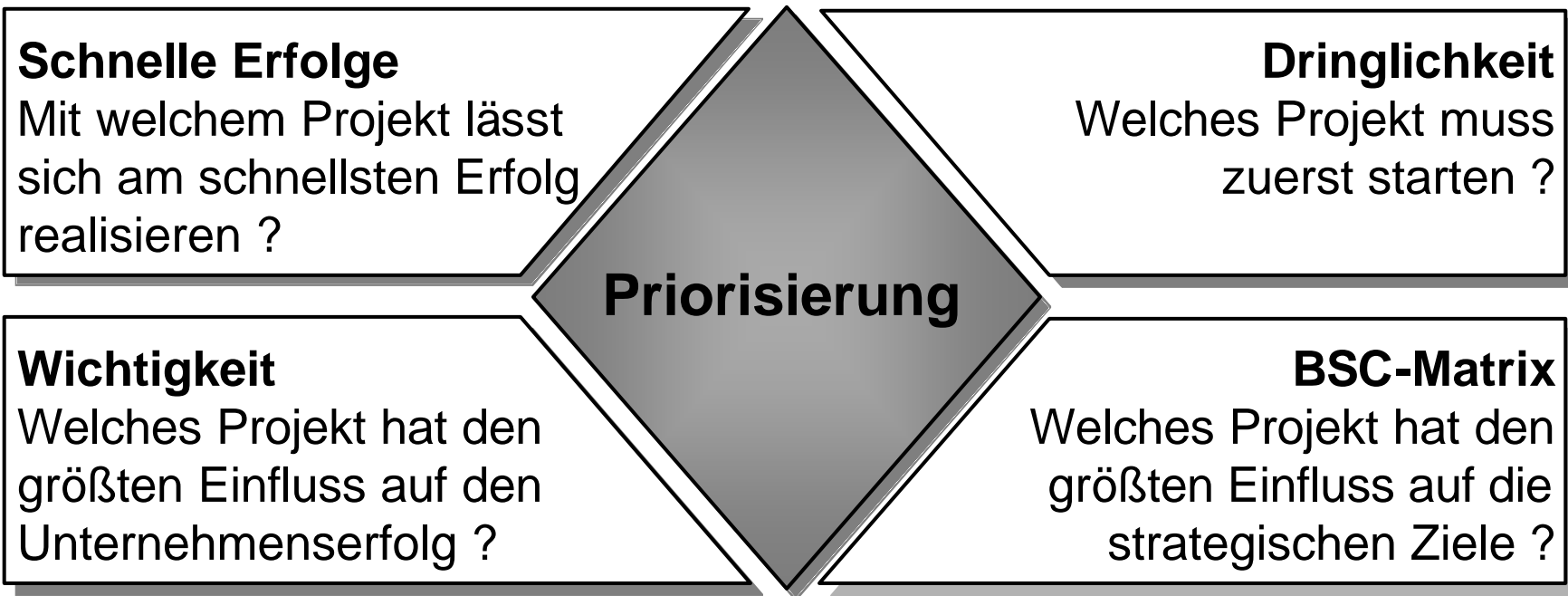
IV. Strategische Aktionen zu Projekten bündeln

Wir steigen in die Liga auf
 Identifikations-Verein für die Region
 Tabellenplatz

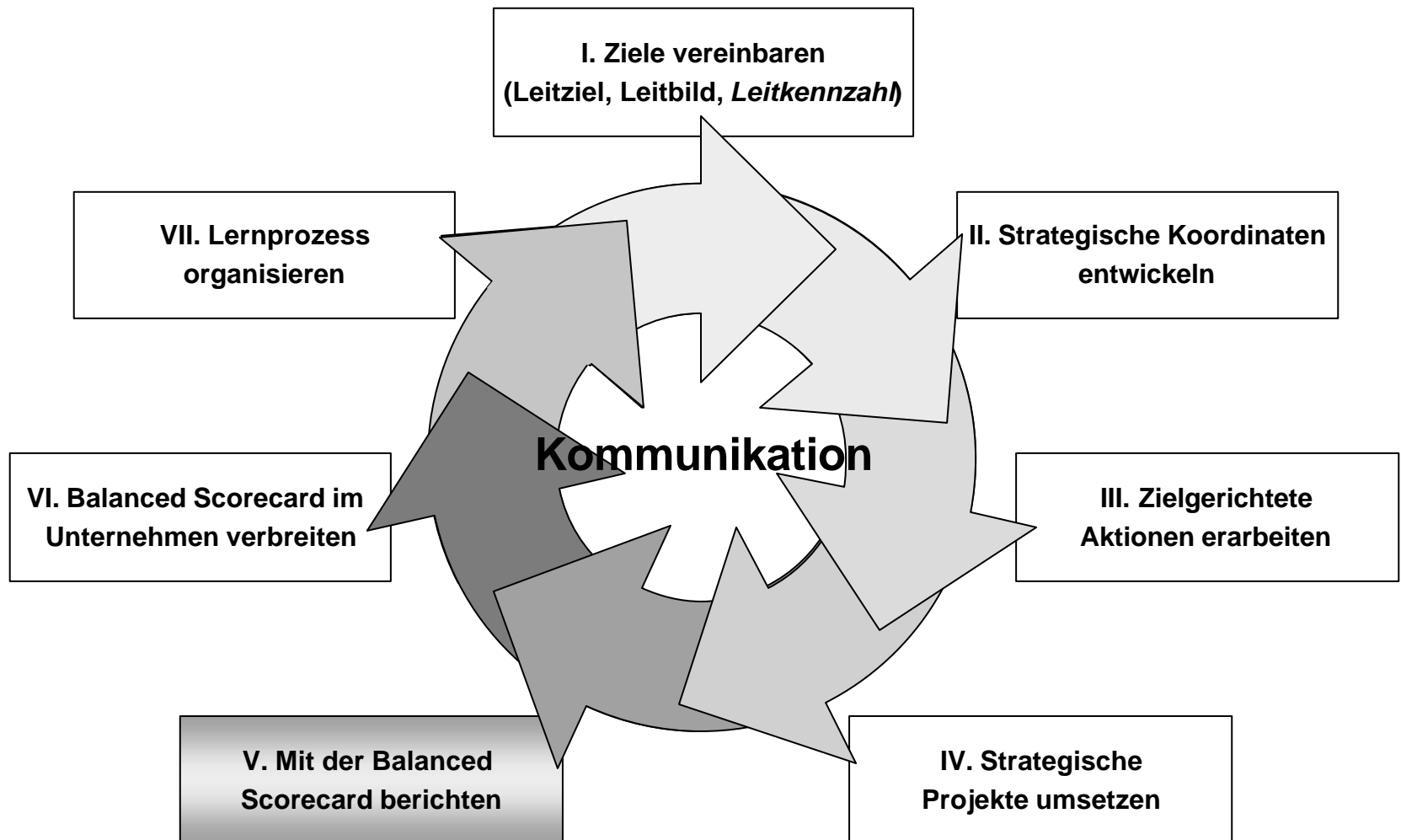


... und strategische Projekte umsetzen

Projekte bewerten, entscheiden und durchführen



Schritte zur BSC-Erarbeitung und -Umsetzung



V. Mit der Balanced Scorecard berichten

A = Ampel:

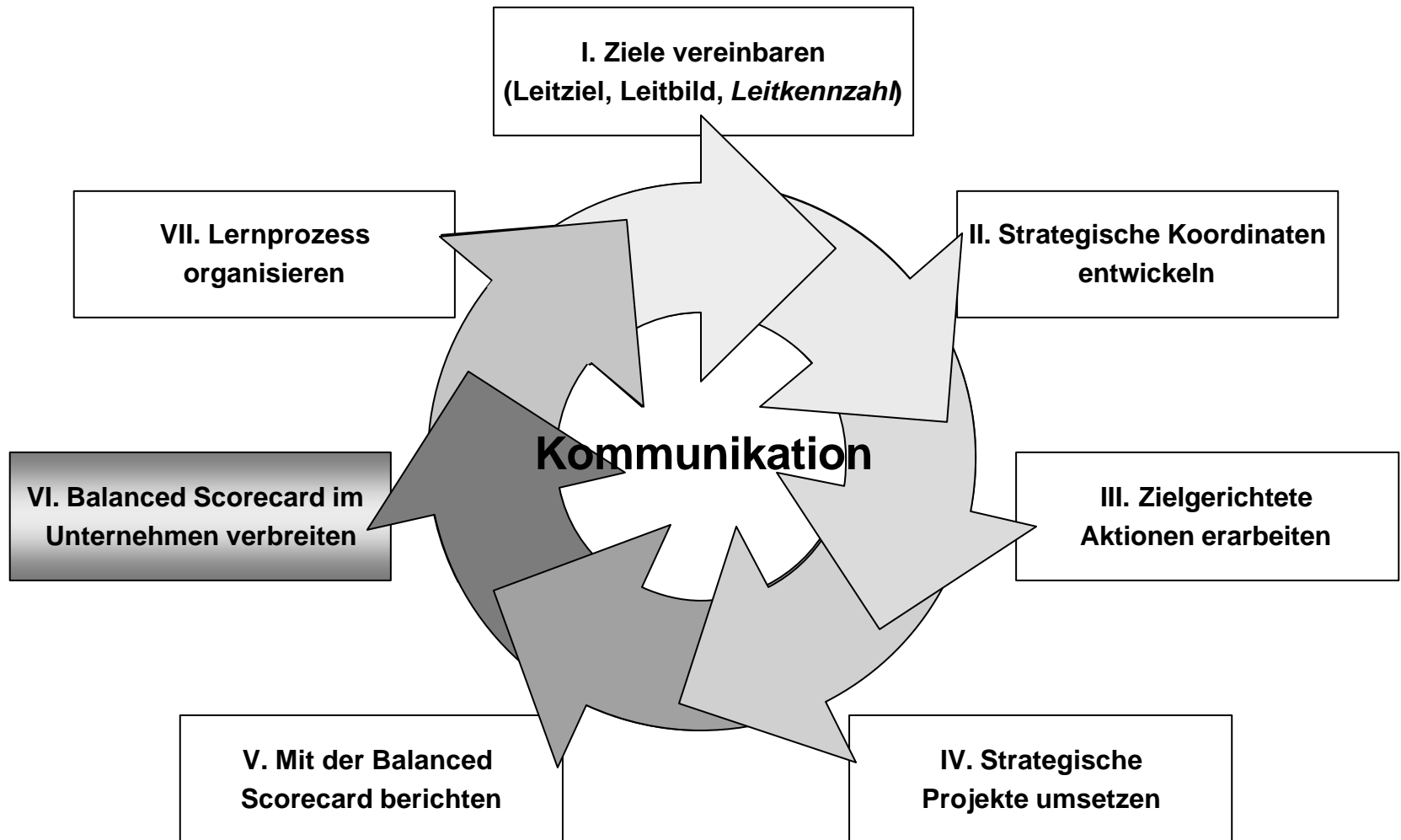
95%

80%

Kennzahlenübersicht												
	Potenziale entwickeln					Potenziale ausschöpfen						
	SOLL		IST		A	SOLL		IST		A		
	Monat kumuliert	Jahr	Monat kumuliert	Jahr		Monat kumuliert	Jahr	Monat kumuliert	Jahr			
Finanzen & Controlling												
	<i>Tabellenplatz [Rang]</i>				M	J	<i>Innenfinanzkraft [%]</i>				M	J
2003					#	#					#	#
2004					#	#					#	#
2005					#	#					#	#
Fans												
	<i>Fanclubs [Anzahl]</i>				M	J	<i>Stadionauslastung [%]</i>				M	J
2003					#	#					#	#
2004					#	#					#	#
2005					#	#					#	#
Mitarbeiter												
	<i>Fortbildungsquote [%]</i>				M	J	<i>Anwesenheitsquote [%]</i>				M	J
2003					#	#					#	#
2004					#	#					#	#
2005					#	#					#	#
Region												
	<i>Kontakte [Anzahl]</i>				M	J	<i>Sponsoring [€]</i>				M	J
2003					#	#					#	#
2004					#	#					#	#
2005					#	#					#	#



Schritte zur BSC-Erarbeitung und -Umsetzung



VI. BSC im Unternehmen verbreiten

Führungsebenen

1. Ebene	2. Ebene	3. Ebene	4. Ebene
----------	----------	----------	----------

Strategie

BSC

Arbeitsgruppen: strategische Projekte

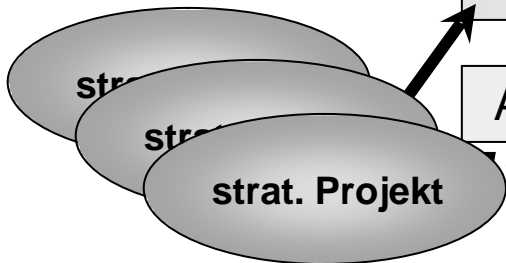
Schulung BSC-BA

BSC

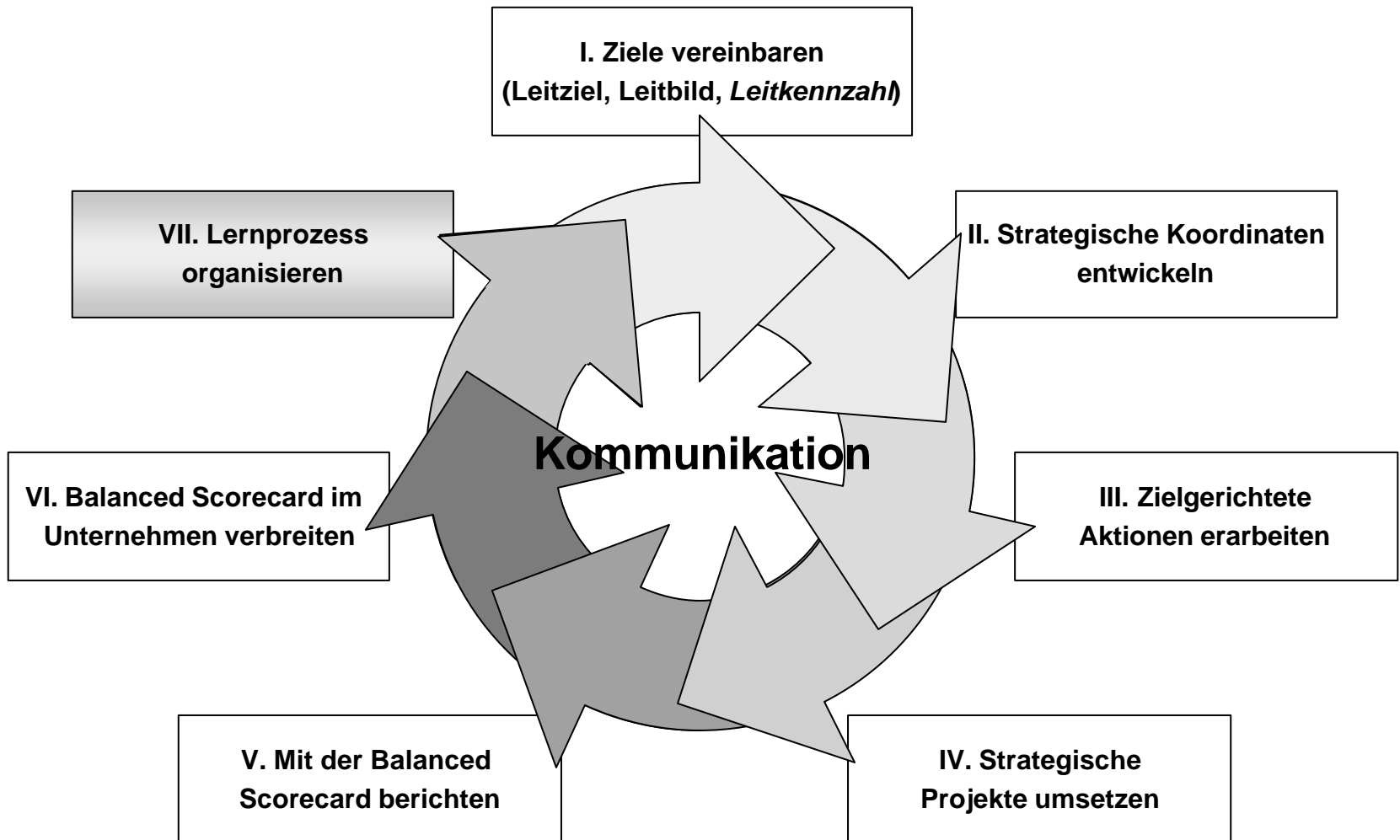
Arbeitsgruppen: strategische Projekte

BSC

Arbeitsgruppen: strategische Projekte



Schritte zur BSC-Erarbeitung und -Umsetzung



VII. Lernprozess organisieren

- Kennzahlen mit konkreter Verantwortung und Autorität verbinden
- Erfahrungen sammeln im Wechselspiel von Ziel und Tun
- Strategische Ziele regelmäßig anhand der gewonnenen Erfahrungen überprüfen und anpassen
- Wirkung der internen und externen Berichte auf die Berichtsempfänger beobachten
- Kontinuierlichen strategischen Dialog in Gang halten

Kennzahlen nutzen als Basis von Vereinbarungen

- Klarheit durch eindeutige Strukturierung
„strategisch“ – „operativ“
- Verabredung, was wir erreichen wollen
- Maßstab zur Überprüfung, ob wir diese Ziele auch erreichen
- Kommunikation intern wie extern

Die Kommunikation der Menschen wird in den Mittelpunkt gestellt, um das strategische Tun in offenen Strukturen zu unterstützen

Kennzahlen können nicht steuern.

**Aber wenn wir es wollen,
können Kennzahlen uns bewegen, unsere
Ziele zu erreichen.**

Vielen Dank !