

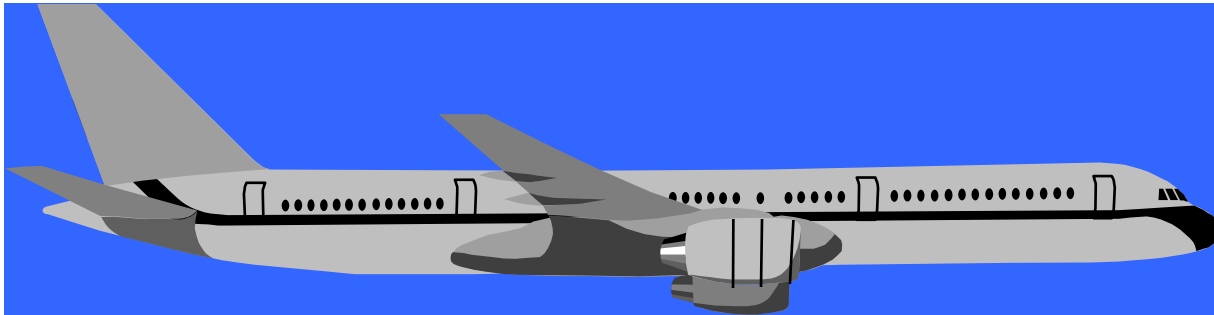


Die Balanced Scorecard als Ansatz der strategischen Steuerung und Strategieumsetzung im Public und Non-Profit-Bereich

08.03.2005

D. Kleine

Die Bedeutung „vernetzter Informationen“ am Beispiel eines Flugzeugs



Ein fiktives Gespräch mit einem Piloten, der nur ein Instrument in seinem Cockpit hat.



Ausgangslage

Ein fiktives Gespräch mit einem Piloten, der nur ein Instrument in seinem Cockpit hat.

- ❑ **Frage:** Es überrascht mich zu sehen, dass Sie in Ihrem Flugzeug mit nur einem Instrument zurecht kommen. Wozu dient es?
- ❑ **Antwort:** Fluggeschwindigkeit. Heute konzentriere ich mich auf die Fluggeschwindigkeit.
- ❑ **Frage:** Das ist gut. Die Fluggeschwindigkeit ist bestimmt wichtig. Aber was ist mit der Höhe? Wäre ein Höhenmesser nicht auch nützlich?
- ❑ **Antwort:** Auf die Höhe habe ich mich während der letzten Flüge konzentriert und ich bin schon ziemlich gut darin. Jetzt muss ich an der optimalen Fluggeschwindigkeit arbeiten.
- ❑ **Frage:** Mir ist aufgefallen, dass Sie gar keine Kraftstoffanzeige haben. Stört Sie das nicht?
- ❑ **Antwort:** Sie haben recht. Nützlich wäre so ein Ding schon. Aber ich kann mich nicht gleichzeitig auf mehrere Geräte konzentrieren ...

Ausgangslage



brü
ices

- Wahrscheinlich würden Sie nach diesem Gespräch nicht mehr an Bord des Flugzeuges gehen. Selbst wenn der Pilot ein wahrer Fluggeschwindigkeits experte wäre, würden Sie sich dennoch um all die Berge sorgen, mit denen das Flugzeug kollidieren könnte.
- „Zum Glück“ würde kein Pilot daran denken, ein Flugzeug mit nur einem Instrument zu steuern.

⇒ Manager brauchen genauso wie Piloten ein Instrumentarium, das die unterschiedlichen Aspekte des Marktes und der Unternehmensleistung anzeigt, um eine Navigation in Richtung Unternehmenserfolg zu ermöglichen.

⇒ BSC als Steuerungs-Cockpit oder Navigationssystem nutzen

Ausgangslage



brü
ices

Traditionelles Steuerungsmodell :

Alle neuen Strategien, Initiativen und Change Management-Prozesse im Informationszeitalter werden in einem Umfeld umgesetzt, das von **fragmentierten** und in der Regel **finanzwirtschaftlichen** Kennziffern dominiert wird

- Turbulente Zeiten erfordern **aussagefähige, ganzheitliche** Steuerungsmodelle, um:
 - Das unternehmerische Handeln soll durch mehr **Transparenz** des Unternehmensgeschehens, das Erkennen von Zusammenhängen und durch eine durchgängige Zielorientierung unterstützt werden.
 - Die Defizite vorhandener finanzieller Führungsinformationen und Leistungsmaßstäbe durch die **Integration nicht-finanzieller** Kennzahlen zu beseitigen
 - Die Lücke zwischen **Unternehmensplanung, Zielvereinbarungen und Budgetierung zu schließen.**

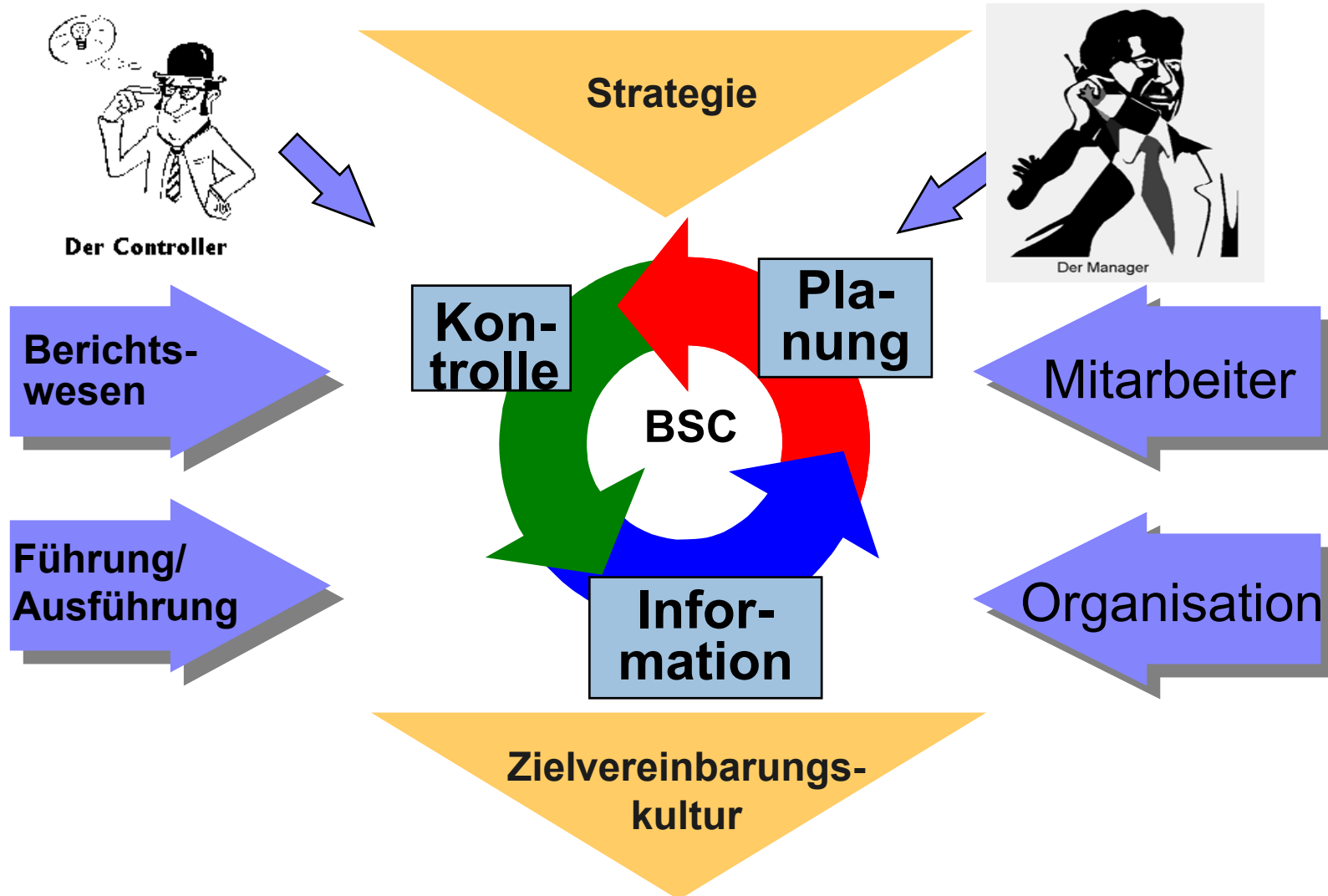


Die Balanced Scorecard verbindet Unternehmensstrategie mit den Aufgabenstellungen

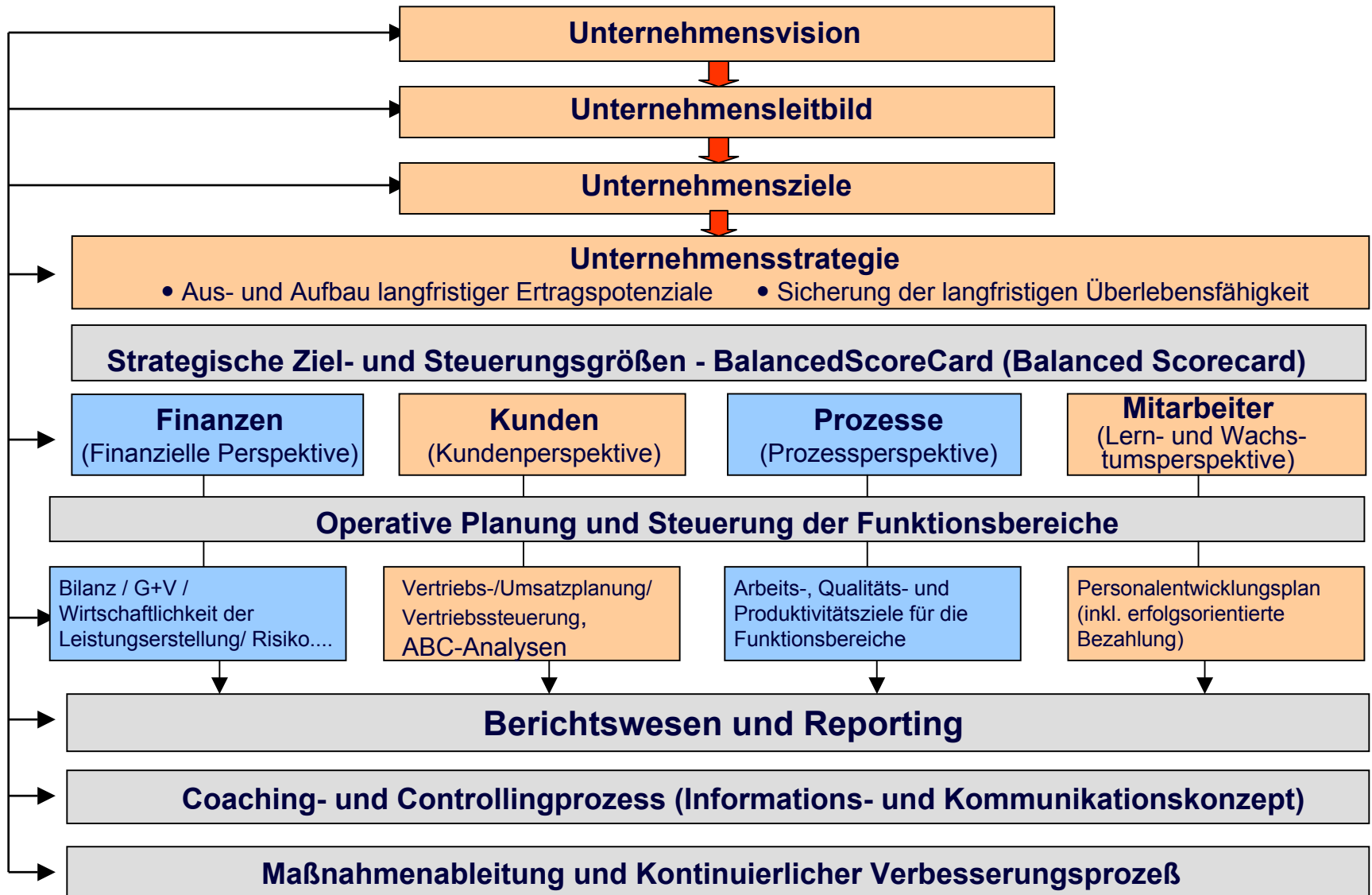




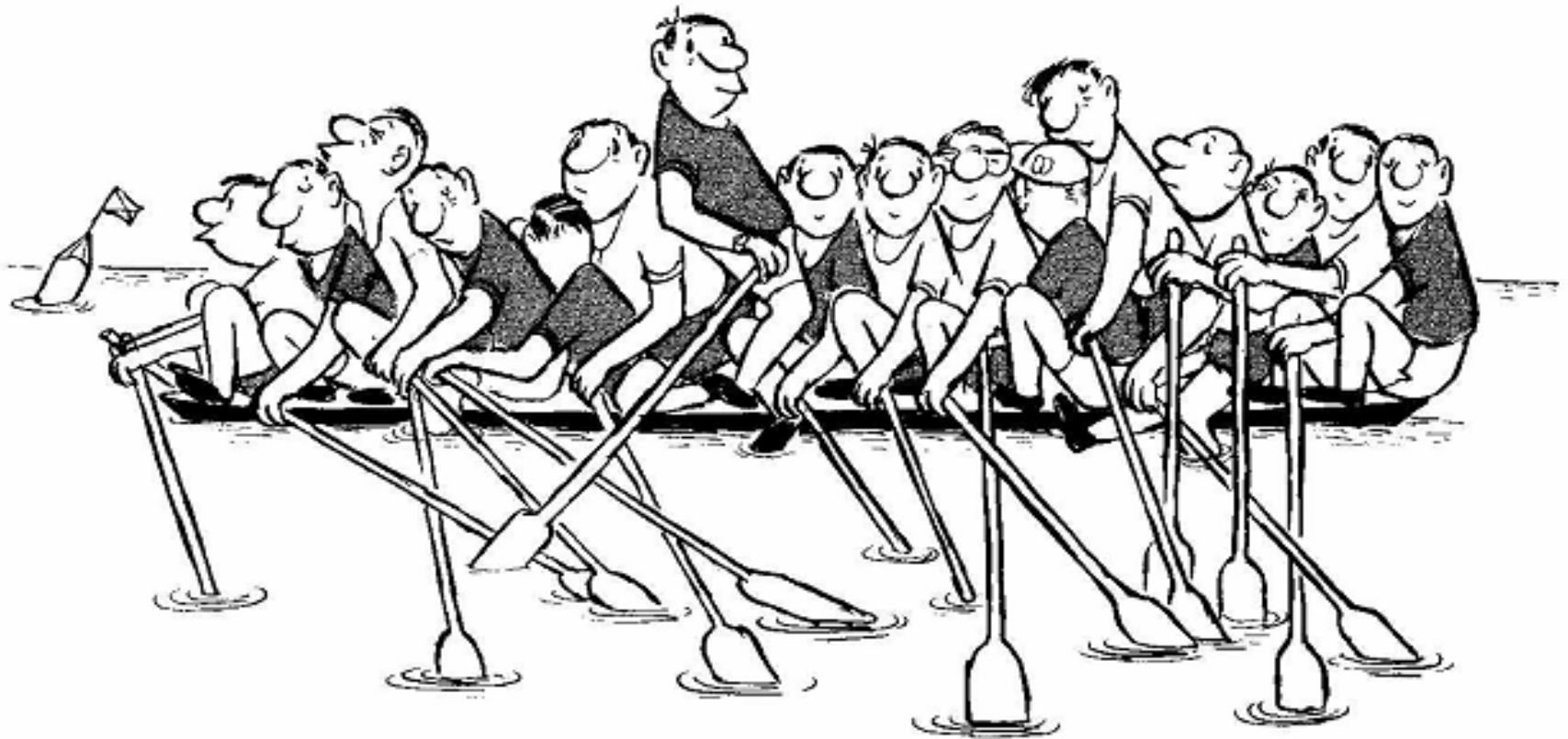
Integration der Balanced Scorecard

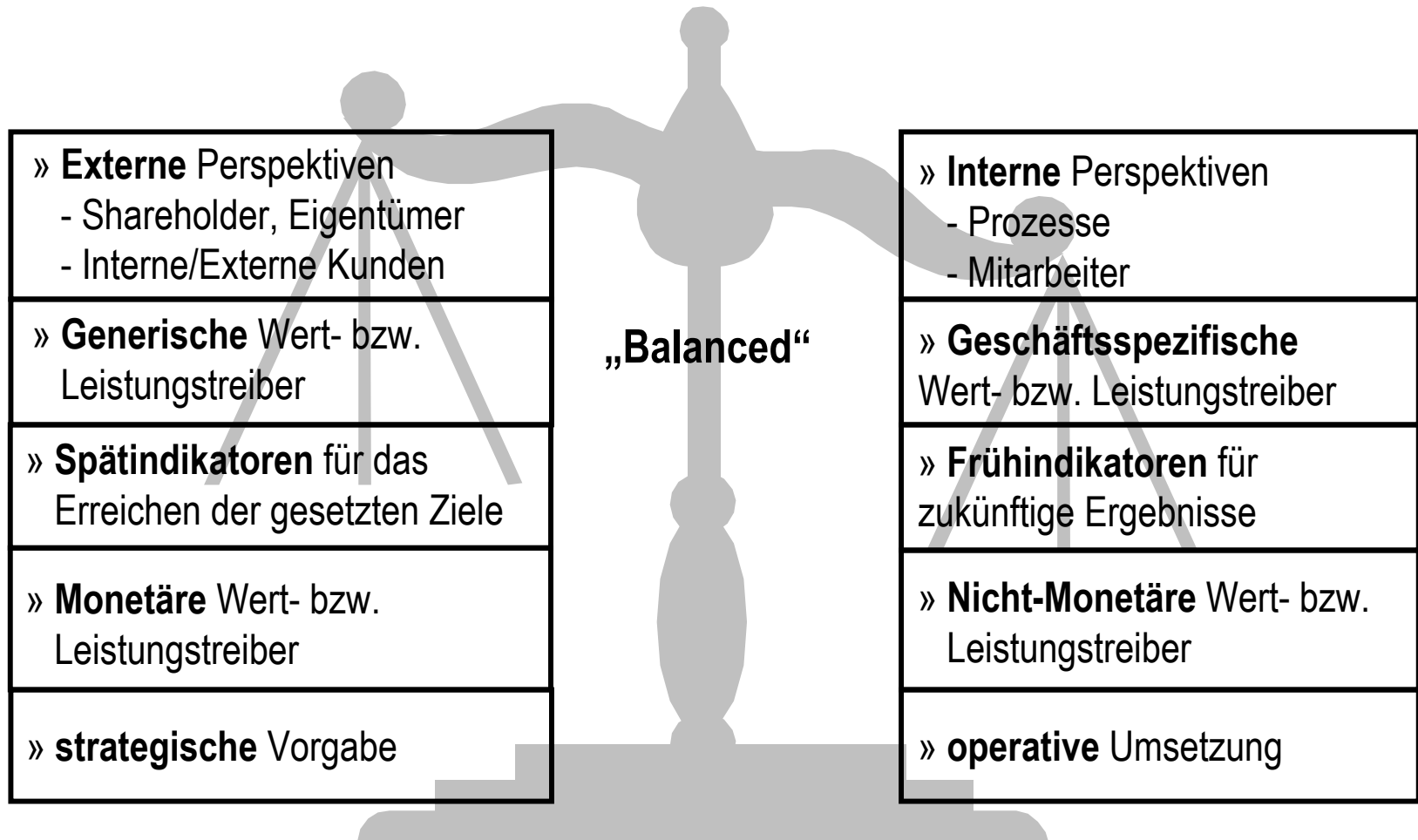


Integration der Balanced-Scorecard



Rudern alleine genügt nicht

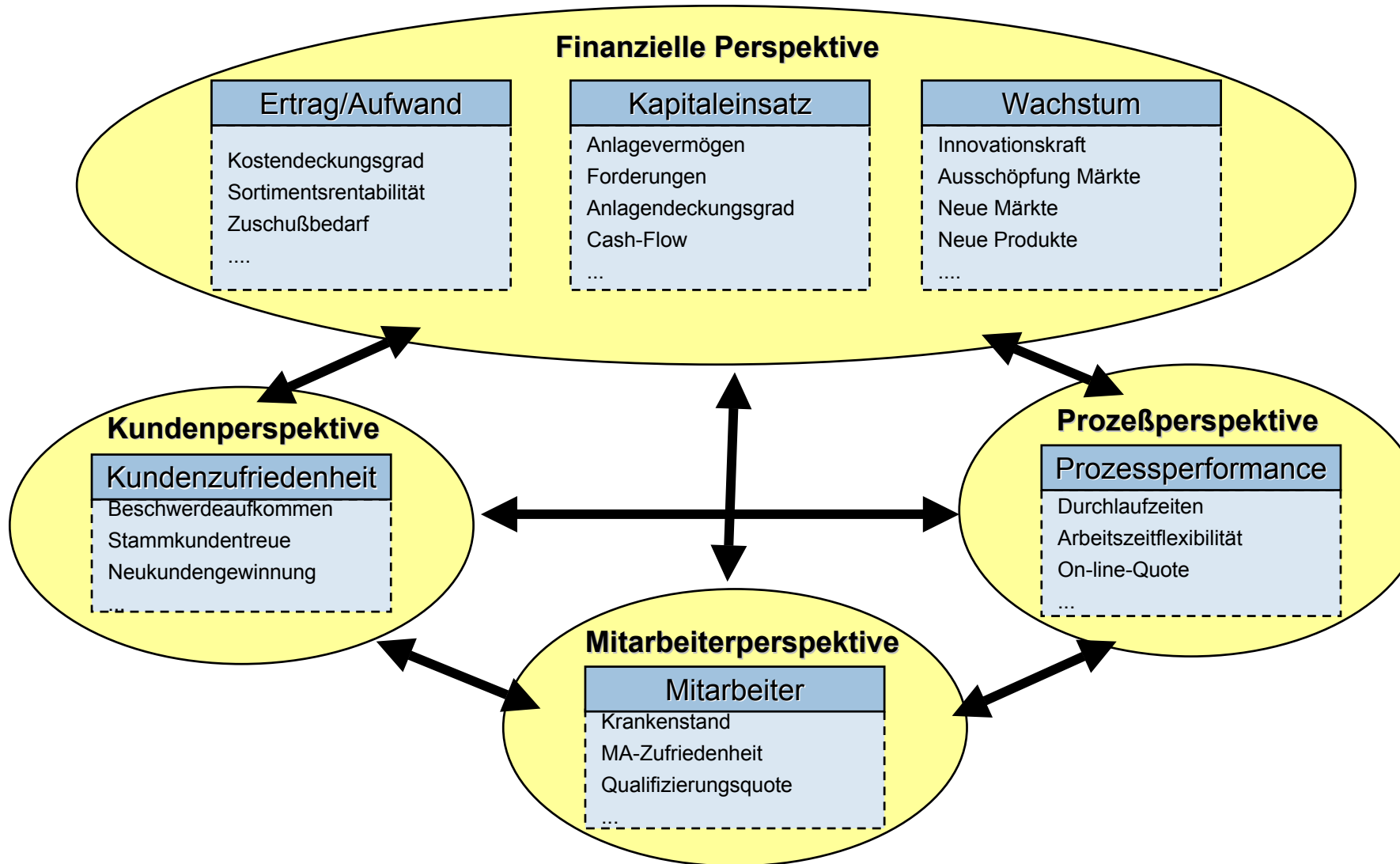


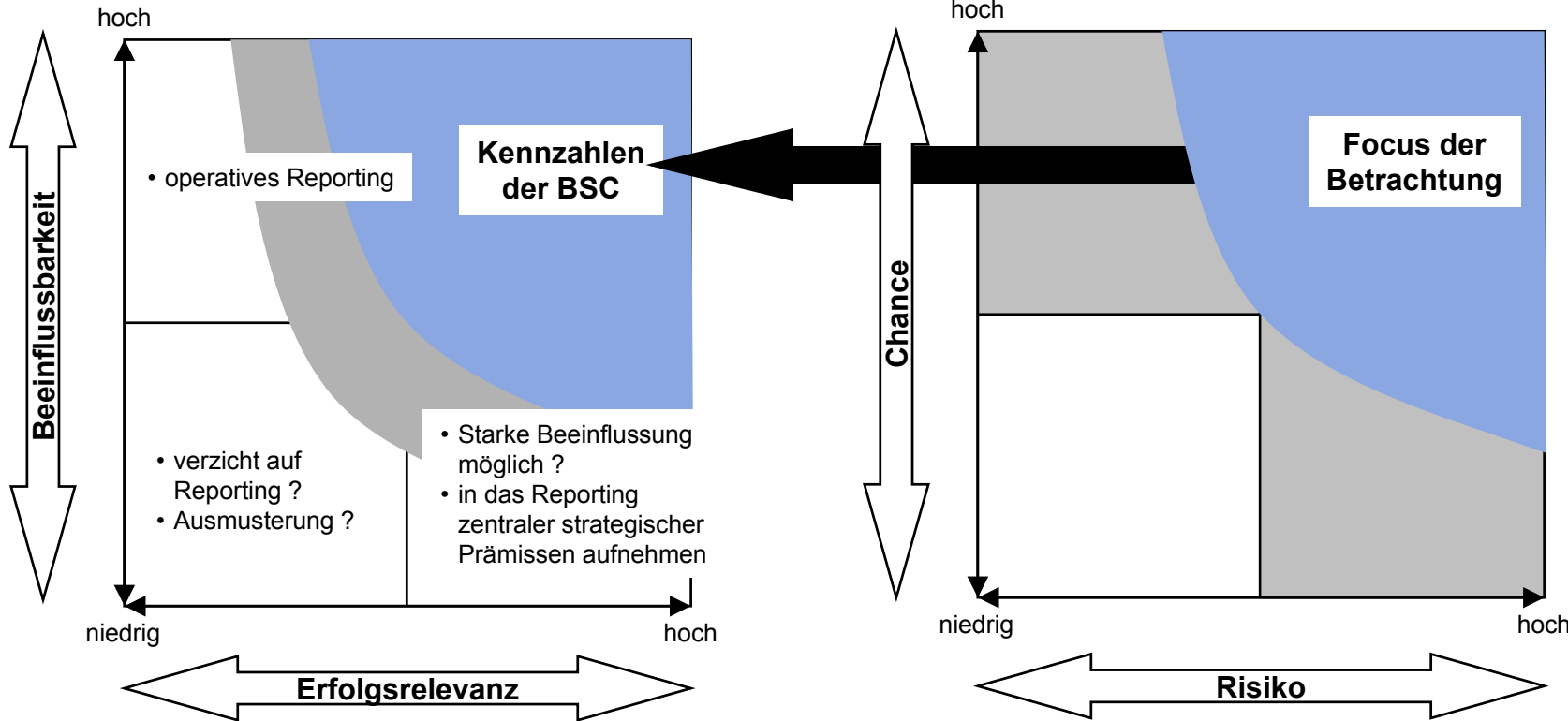


***„Man sollte messen, was sich messen lässt,
und das nicht Messbare
messbar machen!“***

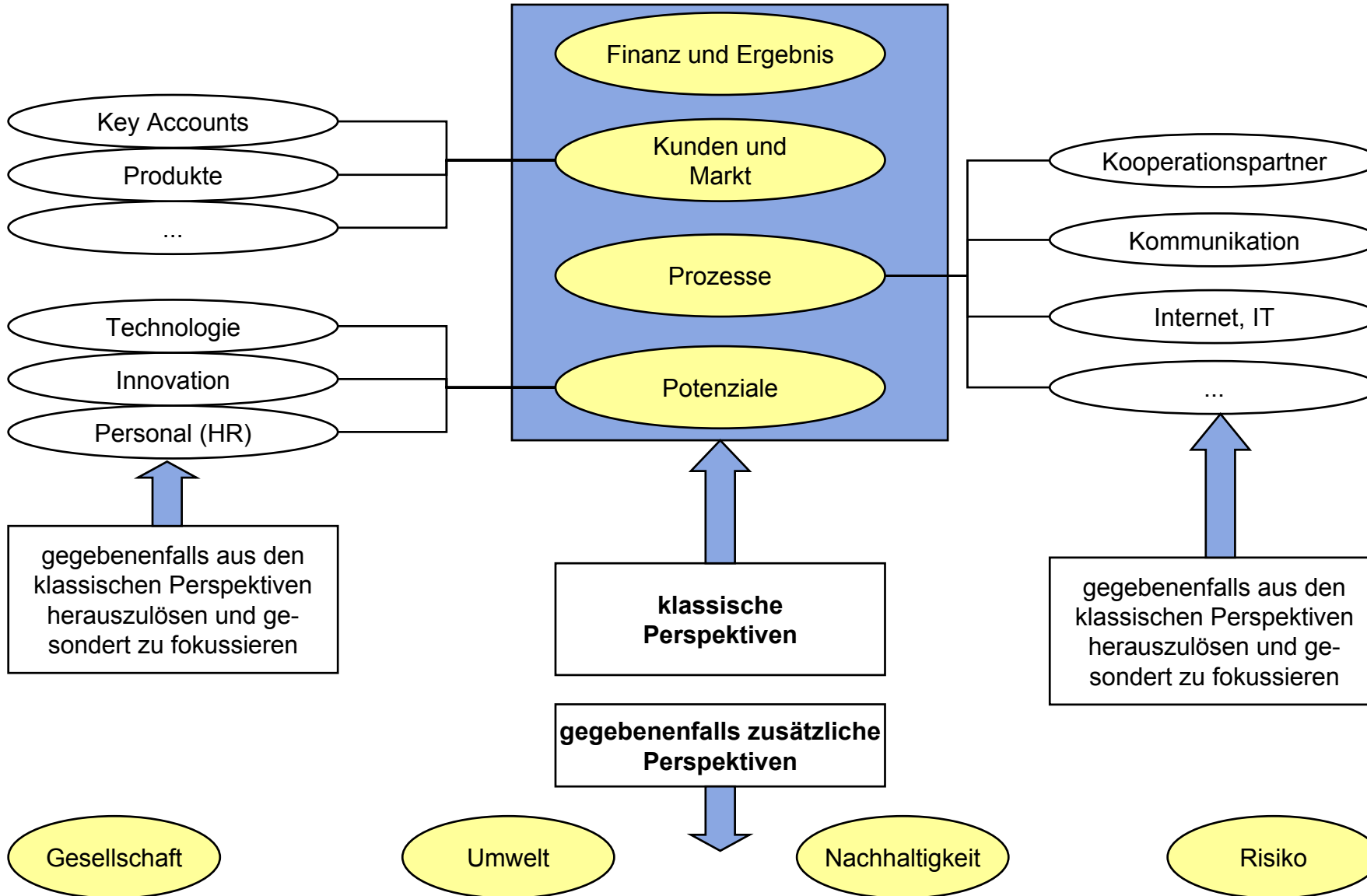
(Galileo Galilei)

Wertekarte zur Darstellung der Messgrößen



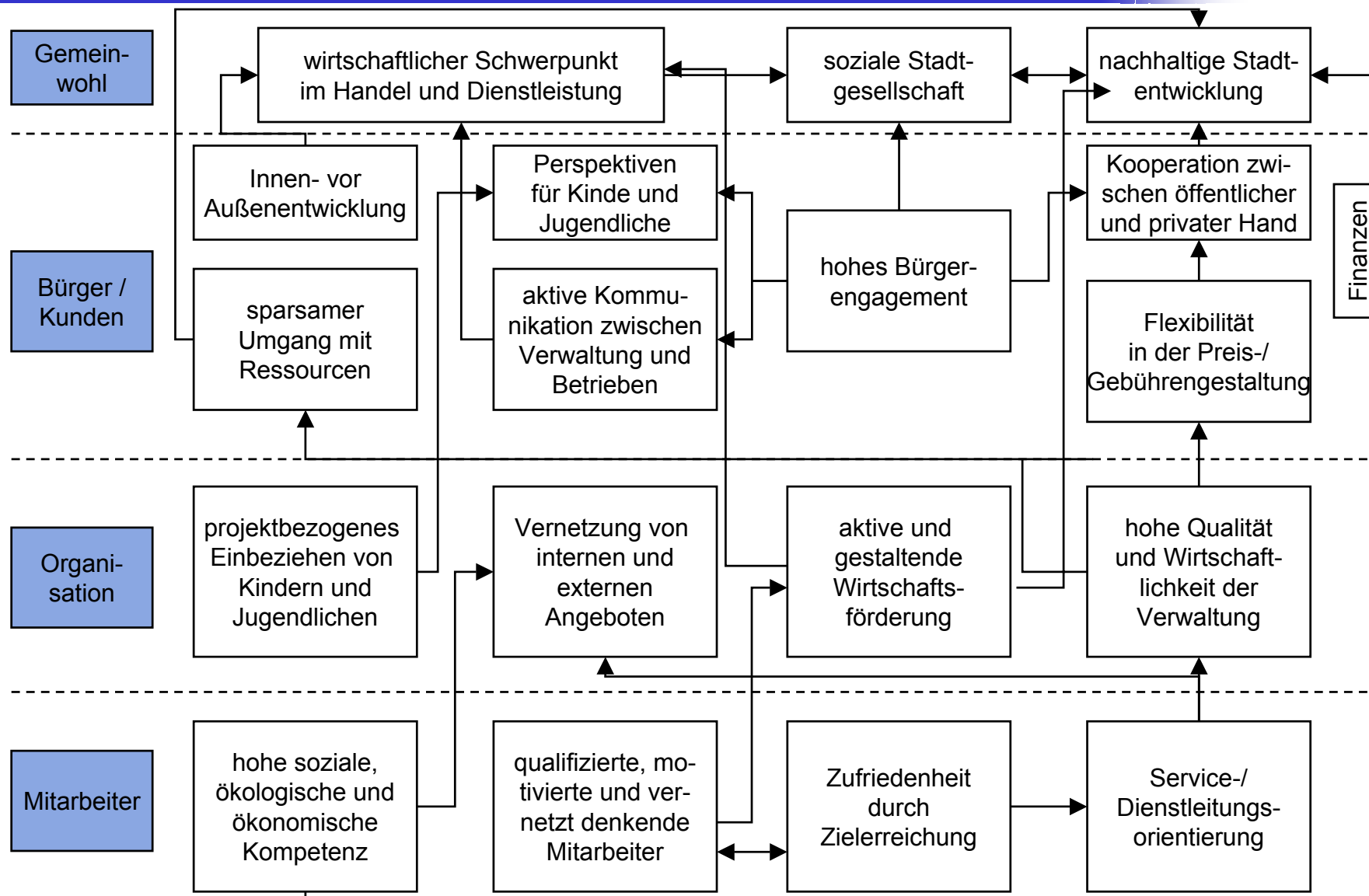


Mögliche Zusatzperspektiven





Beispiel: Strategy Map einer Öffentlichen Verwaltung



Beispiel: Balanced Scorecard DRK Kreisverband



	Strategische Ziele	Messgrößen
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilität • Kostensenkung • Liquidität aufrecht erhalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Cashflow-Rate • Umsatzrendite • Personalkostenquote • Liquidität 2. Grades
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Kundentreue steigern • Kundenakquisition ausbauen • Mehr Kunden erreichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Neukunden • Kundenverlust in % • Beschwerdequote • Versorgungsgrad im Gebiet
ideeller Bereich	<ul style="list-style-type: none"> • Öffentliche Anerkennung steigern • Breite Unterstützung sichern 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluktuation in Ehrenämtern • Anzahl neuer Fördermitglieder • Anzahl Medienveröffentlichungen • Anteil Fundraising-Mittel
Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesse optimieren • Organisationsstrukturen optimieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Prozessschnittstellen • Anteil Verwaltungsstunden an Gesamtstunden • Anteil falscher Rechnungen
Lernen & Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter langfristig binden • Mitarbeiterzufriedenheit steigern • Wissen und Commitment erhöhen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluktuation hauptamtlicher MA • Fehl- und Krankheitszeiten • Zeitraum zur Umsetzung von Beschlüssen

strategische
Erwartungen klären

- Ziele und / oder Maßnahmen als strategische Vorgaben einbinden
- finanzielle Erwartungen aufnehmen

Chancen / Risiken
der Weiterentwicklung
nutzen

- Chancen und Risiken im Rahmen der strategischen Weiterentwicklung erarbeiten

Stärken- und
Schwächenprofil
erstellen

- Stärken und Schwächen gegenüberstellen
- Anforderungen anderer Projekte angleichen
- strategische Ausrichtung der Einheit festlegen

strategische
Ziele
ableiten

- Ziele aus vorangegangenen Überlegungen / Scorecards ableiten
- Ziele in Perspektiven integrieren
- Maßnahmen und Ziele zuordnen

Ursache-
Wirkungsbeziehungen
erarbeiten

- strategisch beabsichtigte Beziehungen zwischen den Zielen darstellen
- Ausgewogenheit der BSC sicherstellen
- Konsistenz der Ziele überprüfen

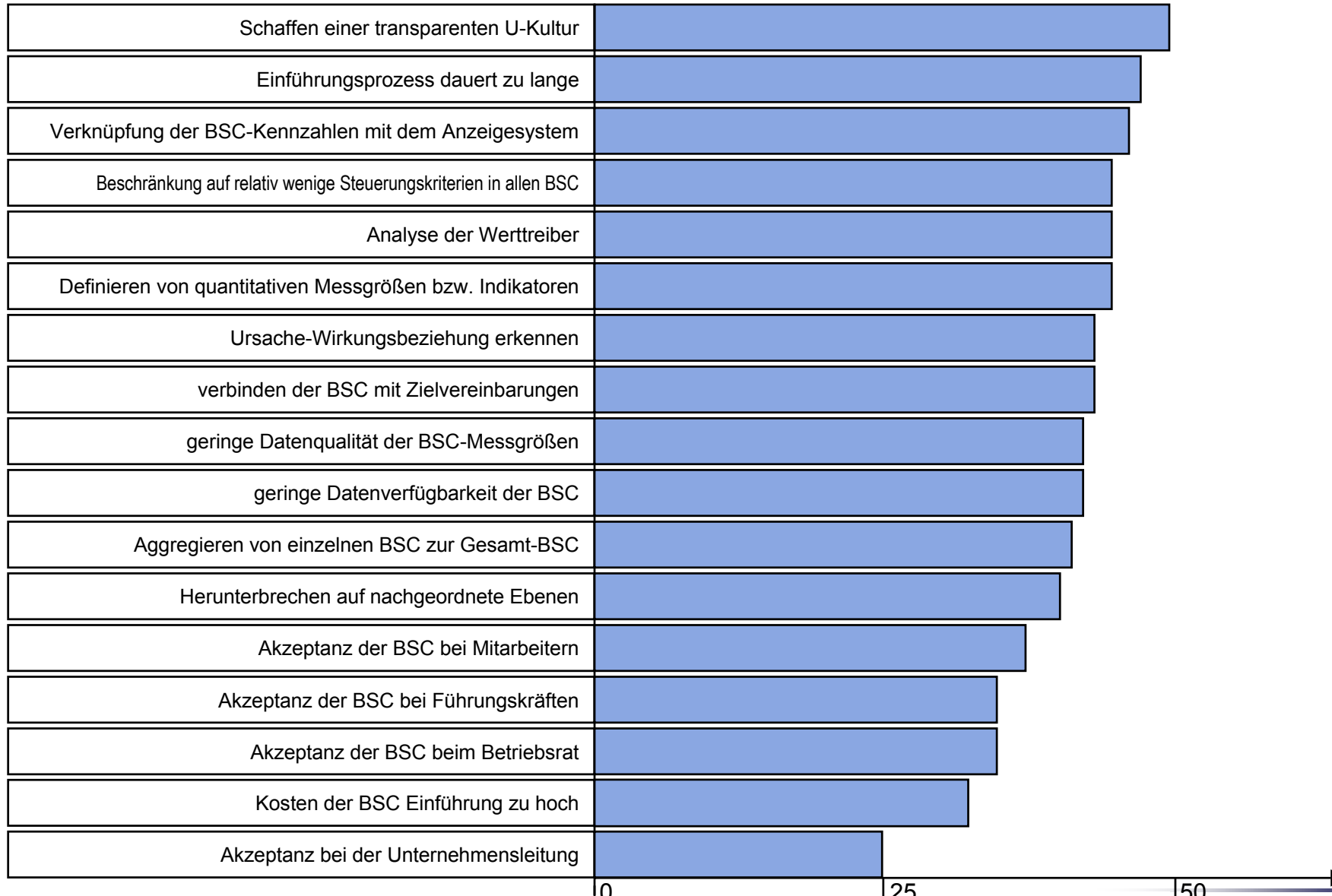
Maßgrößen und
Zielwerte festlegen

- Größen zur Messung der Zielerreichung bestimmen
- Zielwerte für Planungshorizonte festlegen
- konkrete Zielwertvorstellung für das Folgejahr definieren

strategische Aktionen
ableiten und
konkretisieren

- Maßnahmen zur Zielerreichung entwickeln
- Ressourcenbedarf für Maßnahmen abschätzen
- Durchführung der Maßnahmen priorisieren
- Verantwortliche für die Umsetzung bestimmen

Probleme bei der BSC-Einführung in der Unternehmenspraxis





Leinen los!

Wir können nur zu
neuen Ufern aufbrechen, wenn
wir bereit sind, die alten zu verlassen.