

# Die Balanced Scorecard in einem mittelständischen Unternehmen

– Einführung eines durchgängigen Führungs- und Zielsystems bei der Holter Regelarmaturen GmbH & Co. KG

Wilfried Jungkind und Dieter Dresselhaus

Die Holter Regelarmaturen GmbH & Co. KG (HORA) beschloss Ende 2001 die Balanced Scorecard als durchgängiges Zielsystem und Führungsinstrument einzuführen. Eine Vision und Unternehmensgrundsätze waren zwar schon erarbeitet, jedoch noch nicht ausreichend kommuniziert, Zielvereinbarungen fanden nur mit wenigen Abteilungsleitern statt. Für HORA war es dabei wichtig, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen und diese in die Erarbeitungs- und Umsetzungsphase aktiv einzubeziehen. In diesem Beitrag wird dargestellt, in welchen Phasen dies geschah und wo das Unternehmen heute steht.

## Das Unternehmen, seine Produkte und Märkte

HORA fertigt mit etwa 200 Mitarbeitern im ostwestfälischen Schloß Holte-Stukenbrock Regelventile und Stellantriebe. Das konzernunabhängige Familienunternehmen wurde 1967 gegründet und erzielt derzeit einen Jahresumsatz von knapp 25 Mio. €.

Das Unternehmen hat sich mit seinen Produkten auf zwei unterschiedliche Schwerpunktmärkte konzentriert: Kraftwerke und Gebäudeautomation. HORA entwickelt alle wichtigen Produkte selbst.

Für die Gebäudetechnik werden

- Regelventile,
- Heizungsmischer,
- Regelklappen und
- elektrische Stellantriebe

überwiegend als Varianten gefertigt. Kunden sind die europäischen Hersteller von Mess- und Regeltechnik in der Gebäudeautomation.

Für die Kraftwerkstechnik werden in auftragsbezogener Einzelfertigung u. a.

- Dampfumformventile,
- Einspritzkühler,
- Turbinen-Bypass-Stationen und
- Pumpenschutzarmaturen

produziert. Etwa 80% der Kraftwerksarmaturen exportiert HORA weltweit.

## Herausforderungen

HORA wurde, wie viele Unternehmen des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus, in den vergangenen fünf Jahren mit einem stark geänderten Marktumfeld konfrontiert. Im Besonderen traf dies die Komponentenhersteller:

- Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt
- neue internationale Wettbewerber
- Importe aus Niedriglohnländern
- bis zu 30%iger Preisverfall
- Wegbrechen des inländischen Kraftwerkmarktes
- anhaltende Schwäche der Baubranche im Inland
- Erfordernis eines internationalen Vertriebs
- hohe Kapazitäten nach Ende des Booms in den neuen Bundesländern
- zu hohe Lohnnebenkosten im internationalen Vergleich
- verschärfte Anforderungen aus dem Rating durch Banken und Lieferanten.

Bei HORA kommt neben diesem extern veränderten Umfeld noch ein unternehmensinterner Aspekt hinzu: Das für die deutsche Armaturenindustrie ungewöhnliche Wachstum des Unternehmens in den 90er-Jahren führte in nur wenigen Jahren zur Verdopplung des Umsatzes und der Mitarbeiterzahl. Aus dieser Entwicklung von einem kleineren zu einem größeren Unternehmen erwachsen zusätzliche Herausforderungen, wie z. B. die Notwendigkeit

- einer strategischen Neuausrichtung,

- einer gezielten Unternehmensentwicklung,
- eines Mentalitätswandels und
- neuer Führungsinstrumente.

Eine Belegschaft und eine Führungsmannschaft davon zu überzeugen, dass zwar angesichts der geschilderten Herausforderungen – aber ohne akute wirtschaftliche Not – eine gezielte Unternehmensentwicklung, neue Führungsinstrumente und aktive Veränderungsbereitschaft erforderlich sind, erwies sich als schwierig. Dies ist sicherlich keine überraschende Reaktion einer Belegschaft, die nur Wachstum und stabile Renditen kennt, nie einen Markteinbruch gespürt und in fast vier Jahrzehnten Unternehmensgeschichte keine einzige betriebsbedingte Kündigung erfahren hat.

Das Unternehmen stand vor der Frage:

🔴 *Wie gelingt es, unternehmensweite Zielsetzungen zu kommunizieren, als Zielvereinbarungen auf Abteilungs- und Gruppenebene herunterzubrechen und dort als lokale Kennzahlen zu installieren?* 🗨️

## Die Balanced Scorecard als Hilfsmittel zum strategischen Management

Mitte 2001 hat die Geschäftsleitung begonnen, zusammen mit den Führungskräften eine Vision sowie – daraus abgeleitet – Unternehmensgrundsätze zu erarbeiten. Die Kernaussagen nach Bild 1 orientieren sich dabei vor allem an den zuvor dargestellten Herausforderungen des Marktes.

Vision und Unternehmensgrundsätze waren bislang noch nicht mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommuniziert worden. Zielvereinbarungen wurden zwar mit den Führungskräften vereinbart, jedoch gab es meist keinen Bezug zur Vision bzw. zu den Unternehmensgrundsätzen, und die Zielerreichung wurde nicht konsequent „nachgehalten“. Not-

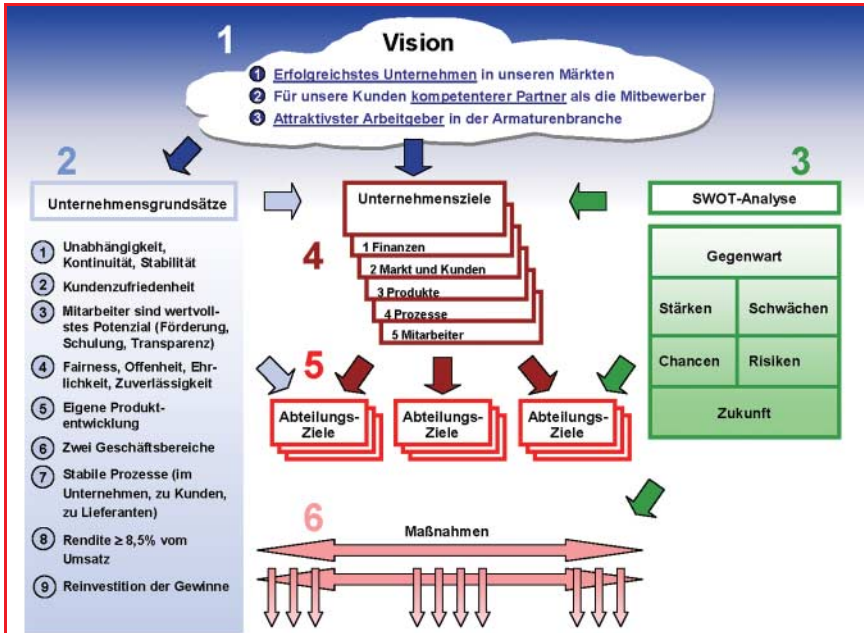


Bild 1: Der BSC-Einführungsprozess bei HORA

wendige Rationalisierungseffekte blieben daher aus.

Dies war Anlass für die Geschäftsleitung, sich mit der Balanced Scorecard (BSC) auseinanderzusetzen. Erfahrungsberichte in der Fachliteratur bezogen sich eher auf größere Unternehmen und waren größtenteils sehr theoretischer Natur. Trotzdem sprachen viele Gründe für die Etablierung bei HORA (vgl. [2] und [1]):

- Das BSC-Zielsystem ist durchgängig angelegt (Vision > Unternehmensgrundsätze > Unternehmensziele > Abteilungsziele > Gruppenziele).
- Es werden sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Kennzahlen betrachtet, vereinbart und umgesetzt (ergebnis-, prozessorientiert, zukunftsgerichtet).
- Das gesamte Zielsystem und die Kennzahlen sind für alle Mitarbeiter nachvollziehbar; alle ziehen am selben „Strang“.
- Die BSC ermöglicht interne und externe Benchmarks.
- Das gesamte Zielsystem kann als ein Instrument zur Verbesserung der Führung dienen (Planung, Kontrolle, Delegation von Verantwortung und Kompetenzen, Gestaltung von Anreizsystemen).

Zudem wurde als besonderer Vorteil gesehen, dass die BSC die strategische mit der operativen Planung verknüpft und sie in ein Kennzahlensystem einbindet [6].

Bild 2 zeigt die vier klassischen Perspektiven einer BSC. Bei HORA sind diese

Perspektiven nach eingehender Diskussion z.T. anders bezeichnet und um eine weitere ergänzt worden, so dass folgende Handlungsfelder bearbeitet wurden:

- Finanzen
- Markt und Kunden (ursprünglich: Kunden)
- Produkte (neue Perspektive)
- Prozesse (ursprünglich: Interne Geschäftsprozesse)
- Mitarbeiter (ursprünglich: Lernen und Entwicklung)

HORA entschloss sich zu einer externen Begleitung des BSC-Erarbeitungs- und Umsetzungsprozesses, der auf ein Jahr angelegt war.



Bild 2: Die vier Perspektiven einer BSC (nach [4] und [6])

## Einführungsprozess der BSC bei HORA

Ein durchgängiges Zielsystem kann nur „leben“, wenn die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv in den gesamten Erarbeitungs- und Umsetzungsprozess einbezogen werden. Im Folgenden wird beschrieben, wie entsprechend Bild 1 auf Basis der bereits vorliegenden Vision/Unternehmensgrundsätze (Phasen 1 und 2) vorgegangen worden ist [3].

## SWOT-Analyse (Phase 3)

Zum Einstieg in den Prozess wurde zunächst eine SWOT-Analyse durchgeführt. Dies ist ein einfaches Hilfsmittel, um für die Gegenwart die Stärken (Strength) und Schwächen (Weaknesses) sowie in einer Zukunftsbetrachtung die Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) herauszuarbeiten [5].

Dies war aus heutiger Sicht ein idealer Start, da mit dieser SWOT-Analyse u.a. folgende Ziele erreicht wurden:

- Sofortiges Einbeziehen der Betroffenen
- Kennenlernen der Sicht der „Mannschaft“ zur Lage des Unternehmens
- Erarbeiten von Inputs für den weiteren BSC-Prozess (Unternehmens-, Abteilungsziele, Maßnahmen).

Drei Geschäftsleitungsmitglieder, sechs Führungskräfte (Leitungskreis), zehn ausgewählte, engagierte Mitarbeiter sowie Betriebsratsmitglieder haben jeweils einen SWOT-Vordruck ausgefüllt, wie er in Bild 3 dargestellt ist. Die SWOT-Ergebnisse wurden, außer bei den Geschäfts-

Datum: 15.11.2001  
 Bearbeiter:  Geschäftsleitung  Führungskraft  Mitarbeiter

Gegenwart		Stärken	Schwächen
1	Internationale Orientierung	1	Zu stark auf deutschen Markt fixiert
2	Flexibilität gegenüber Kundenwünschen	2	Schwäche bei Liefertermintreue
3	Image	3	Fehlende Kundennähe in Fertigung und Konstruktion
4	Produktpalette ist breit, standardisiert, verfügbar	4	Unvollständige Produktpalette, zu wenig F & E
5	Produkte mit Alleinstellungsmerkmal	5	Herstellkosten zu hoch
6	Sehr gute Betriebsausstattung	6	Keine Vorgaben, Ziele
7	Gute Eigenkapitalausstattung	7	Mangelnde Umsetzung von Projekten
8	Hohe Investitions- und Innovationsbereitschaft	8	Lange Entscheidungszeiten
9	Flache Hierarchien	9	Abteilungen mit z. T. schwacher Führung
10	Gute(s) Betriebsklima, Alterstruktur, Qualifikationen	10	

Zukunft		Chancen	Risiken
1	Wachstum durch neue Märkte, Export, Nischenprodukte	1	Wettbewerbsdruck durch Preisverfall
2	Markt wächst langsam und ist überschaubar	2	Wettbewerbsdruck d. Angebote aus Niedriglohnländern
3	Kundennähe	3	Abhängigkeit von Großkunden
4	Hohe Liefertreue	4	Variantenvielfalt
5	Herstellkosten senken	5	Fehlerhafte, nicht ausgereifte Produkte
6	Kurze Durchlaufzeiten	6	Fehlende Kostentransparenz
7	Ertragssteigerung durch Führen mit Kennzahlen	7	Ertragsverlust
8	Ertragssteigerung durch Umsatzsteigerung (Wachstum)	8	
9	Einige Mitarbeiter mit großem Potenzial	9	
10		10	

Bild 3: Ausgefüllter Vordruck „SWOT-Analyse“

Perspektive: Finanzen

Gegenwart		Stärken	Schwächen
1	Eigenständigkeit	GGGFFFFMM	1 Vorgaben fehlen GGGFMM
2	Innovationsbereitschaft	GGGFFMM	2 fehlende Grundlagen zur Kostenermittlung FFFMM
3	Maschinenpark/Räumlichkeiten	FFMMMMMM	3 Fehlender produktspez. Ertragsüberblick FFM
4	Ausstattung	FMMMMMM	4 Transparenz der Verkaufspreise F
5	Liquidität	GGGFFM	5 Platzmangel F
6	Vorausschauende Geschäftsleitung	FFM	6 Hohe Lagerbestände F
7	Investitionsbereitschaft	GF	7 Schlechte Produktivität F
8	Kapitalverhältnisse	GF	8 Hohe Nebenzeiten M
9	Geringe Fertigungstiefe im Standardbereich	F	9 Sanitäre Anlagen M
10			10 Fehlende Strategie M

Zukunft		Chancen	Risiken
1	Führen mit Kennzahlen (BSC)	GGGFM	1 Mangelnde Kostentransparenz GGGFFMM
2	Einsparpotenziale	GGGFMM	2 Fixkosten bei Umsatzschwankungen GGGFMM
3	Deckungsbeitragsrechnung	GGGMMM	3 Investitionsstau in der Fertigung GGG
4	Eigenständigkeit	MM	4 Zu teure Fertigung FF
5	Flexibilität	MM	5 Ertragsverlust FM
6	Fertigungstiefe reduzieren	F	6 Materialbeschaffung im Ausland MM
7	Maschinen optimal auslasten	F	7 Übernahme durch Konzern F
8	Umsatzsteigerung	F	8 Hohes Lohnniveau F
9	Standortvergrößerung	M	9 Globalisierung M
10	Outsourcing	M	10 Fremdfertigung M

G = Geschäftsleitung, F = Führungskraft, M = Mitarbeiter

Bild 4: Auswertung der SWOT-Analyse für die BSC-Perspektive „Finanzen“

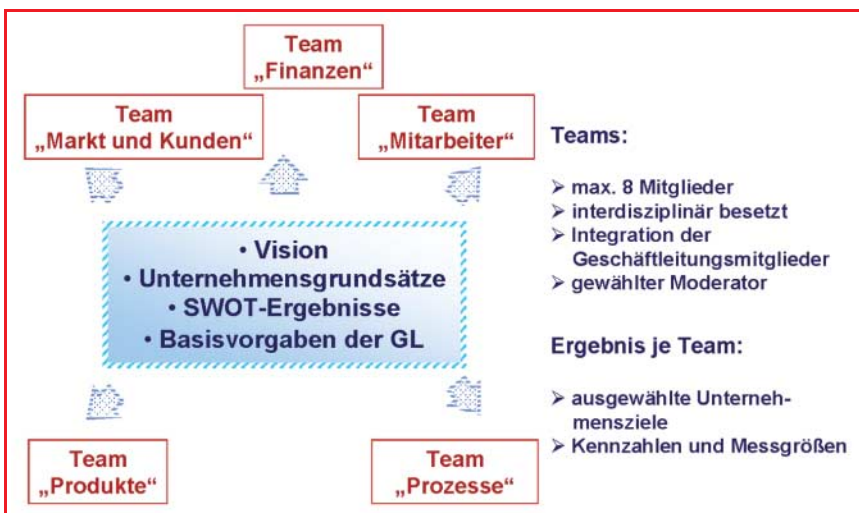


Bild 5: Teams zur Erarbeitung der BSC

leitungsmitgliedern, anonym erfasst und ausgewertet.

In der Auswertung sind sämtliche Antworten den fünf BSC-Perspektiven zugeordnet und entsprechend der Anzahl der Nennungen sortiert worden (Bild 4).

In einem ersten Workshop Ende 2001 mit allen an der SWOT-Analyse Beteiligten wurden die Ergebnisse ausführlich diskutiert und verabschiedet. Trotz der großen Zahl an SWOT-Antworten (ca. 20 Teilnehmer x 4 SWOT-Kategorien x 10 Nennungen pro Kategorie) konzentrierten sich die Nennungen auf einige wenige Schwerpunkte und spiegelten so die gemeinsame Einschätzung der Beteiligten zur Lage des Unternehmens wider.

### Erarbeitung der Unternehmensziele (Phase 4)

Auf Basis der Vision/Unternehmensgrundsätze sowie der SWOT-Ergebnisse wurden nachfolgend entsprechend Bild 1 die wichtigsten Unternehmensziele erarbeitet.

Im Dezember 2001 fand ein zweiter Workshop statt, in dem zunächst, wie Bild 5 zeigt, fünf Teams entsprechend der BSC-Perspektiven gebildet wurden. Die Teams sind interdisziplinär – also mit Mitgliedern aller wesentlichen betrieblichen Funktionen – besetzt worden. Die Teammoderatoren wurden von den Teams gewählt. Die Mitglieder der Geschäftsleitung waren als gleichberechtigte Mitglieder in die Teams integriert.

Jedes Team sollte, als Ergebnis des Workshops, ausgewählte Unternehmensziele (Zielgrößen) sowie zugehörige Kennzahlen und Messgrößen erarbeiten. Dabei wurde nach klaren Regeln vorgegangen:

1. Brainstorming „Zielgrößen“ (Metaplan-technik)
2. Anheften der beschriebenen Metaplan-karten an Pinnwände. Jedes Teammitglied klebte 3 Klebepunkte auf die angehefteten Karten; Fragestellung: „Welche Zielgrößen sind besonders relevant?“ (Alles war erlaubt, auch 3 Punkte auf eine Karte.)
3. Ausfüllen der vorbereiteten Flipcharts (Zielblätter) entsprechend Bild 6.

Jedes Team hatte am Ende des Workshops jeweils ein so genanntes Zielblatt für

Zielgröße		Kennzahl	Messgröße	Benchmark		Zielwerte	
Vision/Unternehmensgrundsätze	Konkrete Zielgröße			intern 2001	extern 2001	2002	2003
Mitarbeiter fördern und unterstützen	Zielgerichtete Mitarbeiterentwicklung	Besetzungsgrad der Abteilungsfunktionen	Anzahl ausgefüllter Funktionen/Gesamtanzahl aller Abteilungsfunktionen	50%	95%	70%	
Attraktivster Arbeitgeber in der Branche	Führung	Beteiligung der Belegschaft am Zielvereinbarungsprozess	Anzahl der Mitarbeiter, die ein Projekt im Rahmen der BSC-Ziele abgeschlossen haben/Gesamt-Mitarbeiterzahl	5%	50%	15%	

Bild 6: Ausschnitt aus dem „Zielblatt“ für die BSC-Perspektive „Mitarbeiter“

„seine“ BSC-Perspektive erarbeitet, das Basis der nachfolgenden Schritte war.

Bei diesem Schritt war es wichtig, dass die Ziele vorgegebenen Kriterien entsprachen. Finanzielle Ziele müssen dabei immer Vorrang haben [6]. Zudem sollten die ausgewählten Ziele „smart“ sein, also:

- „speziell“, d.h. konkret, auf viele Abteilungen anwendbar, nicht zu viele Ziele je Perspektive
- „messbar“, mit einer Kennzahl erfassbar
- „anforderungsgerecht“, bedeutet hier, dass die Ziele stimmig mit der Vision/den Unternehmensgrundsätzen und nachvollziehbar sowie verständlich für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind

- „realistisch“, voll beeinflussbar, erreichbar, reproduzierbar, erfassbar mit geringstem Erhebungsaufwand
- „fermingerecht“, im Falle der BSC möglichst monatlich abruf- und darstellbar.

In den folgenden Wochen haben die Teams zusammen mit der Geschäftsleitung die im Workshop erarbeiteten Unternehmensziele weiter konkretisiert. Auf dieser Basis ist im Folgenden zusammen mit den fünf Teammoderatoren eine Matrix erstellt worden, die die Beeinflussbarkeit der Unternehmensziele je betrieblicher Abteilung aufzeigt (Bild 7).

In weiteren Abstimmungsrunden erfolgte dann eine Reduzierung auf die wesentlichen Unternehmensziele je BSC-Perspektive.

spektive. Bild 8 zeigt die Matrix der ausgewählten Unternehmensziele. Damit wurde im Weiteren der Umsetzungsstand je Abteilung nachvollzogen.

Jedes Team erarbeitete nun für jede Zielgröße, soweit möglich, die zugehörige Messgröße für ein externes Benchmarking (Branchenreports, VDI-Berichte, eigene Analysen in vergleichbaren Unternehmen usw.) und erhob die entsprechende Größe für das eigene Unternehmen (internes Benchmarking). Auf dieser Basis setzte die Geschäftsleitung die Zielwerte für 2002 an (vgl. Bild 6). Die unternehmensweiten Zielgrößen wurden im dritten Workshop im Januar 2002 vorgestellt.

### Vereinbaren und Umsetzen der Abteilungsziele sowie Maßnahmen zur Zielerreichung (Phasen 5 und 6)

In den nun folgenden Phasen wurden auf Basis von Bild 8 die Unternehmensziele auf die Abteilungen heruntergebrochen und mit den Führungskräften vereinbart. Jeder Abteilungsleiter erarbeitete für jedes ihn betreffende Ziel der BSC einen standardisierten abteilungsbezogenen Zielgraphen (Bild 9), um die Zielerreichung zu visualisieren und Maßnahmen zur Zielerreichung in Aktionsplänen zu definieren.

Diese Zielgraphen hängen seit dem zweiten Quartal 2002 in jeder Abteilung für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter

Unternehmensziele	Ein-kauf/Disposition	Qualitäts-sicherung	Fertigung	Montage	Vertrieb	F&E	Konstruktion	EDV	Buchhaltung
<b>Finanzen</b>									
Materialkosten	●	○	○	○	○	●	●	○	○
Anteil Fremdfertigung	○	○	●	○	○	○	○	○	○
Personalkosten	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Anteil der in Teilzeit beschäftigten Arbeitskräfte	○	●	○	○	○	○	○	○	○
Anzahl Mehrarbeitsstunden	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Mit Zuschlägen bezahlte Mehrarbeitsstunden	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sonstige betriebliche Aufwendungen	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Umsatzrentabilität	●	○	●	○	●	○	●	○	○
Produktivität	●	●	●	●	●	●	●	●	●
<b>Markt und Kunden</b>									
Umsatzzuwächse Neukunden	○	○	○	○	●	○	○	○	○
Anzahl der persönlichen Kundenkontakte	○	○	○	○	●	○	○	○	○
<b>Produkte</b>									
Auslegung von Ventilen	○	○	○	○	○	●	○	○	○
Neuentwicklungen	○	○	○	○	○	●	●	○	○
<b>Prozesse</b>									
Eingereichte Verbesserungsvorschläge	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Umgesetzte Verbesserungsvorschläge	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Infrage gestellte Prozesse	●	●	●	●	●	●	●	●	●
<b>Mitarbeiter</b>									
Besetzungsgrad der Abteilungsfunktionen	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Beteiligung der Belegschaft am Zielvereinbarungsprozess	●	●	●	●	●	●	●	●	●
● stark / voll beeinflussbar      ○ teilweise beeinflussbar      ○ kaum beeinflussbar									

Bild 7: Matrix „Beeinflussbarkeit der Unternehmensziele“

Fortschritt der Umsetzung der Abteilungsziele		Einkauf / Disposition	Qualitätssicherung	Fertigung	Montage	Vertrieb	F&E	Konstruktion	EDV	Buchhaltung
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ (abteilungsspezifische) Kennzahl vorgesehen</li> <li>◐ Ziele mit Führungskraft vereinbart</li> <li>● Datenbasis vorhanden</li> <li>◐ Graphiken ausgehängt</li> <li>● Kennzahl regelmäßig erfasst und dargestellt</li> </ul>										
Finanzen	Personalkosten	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐
	Anzahl Resturlaubstage	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Anzahl Mehrarbeitsstunden	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Sonstige betriebliche Aufwendungen	●	●	◐	◐	◐		◐	◐	◐
	Produktivität	○	○	●	●	○	○	○	○	○
Markt und Kunden	Umsatzzuwächse Neukunden					●				
	Anzahl der persönlichen Kundenkontakte					●				
Produkte	Auslegung von Ventilen						◐			
	Neuentwicklungen						◐	●		
Prozesse	Umgesetzte Verbesserungsvorschläge			◐	◐					
	Umgesetzte Prozessverbesserungen	●	●	●	●	●	◐	●	●	●
Mitarbeiter	Besetzungsgrad der Abteilungs- bzw. Gruppenfunktionen	●	●	●	●	●	●	●	◐	●
	Beteiligung der Belegschaft am Zielvereinbarungsprozess	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Bild 8: Matrix „Umsetzungsstand ausgewählter Unternehmensziele“

gut sichtbar aus, werden aktualisiert und monatlich mit allen Mitarbeitern besprochen.

Für einen weiteren Workshop im Juni 2002 bereitete jede Führungskraft einen Kurzvortrag (max. 15 Min.) vor und stellte im Plenum dar:

- den Stand der Umsetzung der Abteilungsziele entsprechend Bild 8
- anhand der Zielgraphen (Bild 9) die Zielvereinbarung mit der Geschäftsleitung, den bisherigen Verlauf der Zielerreichung sowie die geplanten Maßnahmen zur Zielerreichung
- wo die Zielgraphen in der Abteilung aushängen, wer sie monatlich pflegt und wann mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Status der Zielerreichung kommuniziert wird.

In einem fünften Workshop im Oktober 2002 gaben die Abteilungsleiter wiederum im Plenum jeweils einen Zwischenbericht zur Zielerreichung.

## Resümee

Das Projekt „Unternehmensentwicklung und Zielvereinbarung mit der BSC“ hat in 2001 und 2002 personelle Ressourcen in Anspruch genommen. Das Projekt verlief sowohl unter finanziellen wie auch unter nicht-finanziellen Gesichtspunkten sehr erfolgreich. Wesentliche Voraussetzungen für einen positiven Verlauf sind:

- Die Geschäftsleitung muss die BSC-Strategie wollen und selbst forcieren. Dem Projekt ist höchste Priorität beizumessen. Das bedeutet, dass Zeit und finanzielle Mittel investiert werden müssen.
- Die Geschäftsleitung muss einerseits durch Vorgaben die Unternehmensentwicklung leiten, sich andererseits aber auch zurücknehmen können, damit die Teams Ziele einbringen können, die ihnen wichtig sind.
- Externe Hilfestellung in Form von Moderation oder Coaching ist unabdingbar.
- Die hier beschriebene Methode hat sich als sehr geeignet erwiesen, um das Projekt schlank und übersichtlich zu gestalten. Heute werden an mehr als 20 „lokalen“ schwarzen Brettern mehrere Abteilungskennzahlen monatlich aktualisiert und besprochen.
- Die Vorgehensweise war für die Beteiligten klar und nachvollziehbar. Voraussetzung hierfür war, dass
  - Abteilungsziele auf insgesamt 4 bis maximal 6, d. h. ein bis zwei Ziele je BSC-Perspektive, reduziert wurden,
  - alle Abteilungen involviert waren,
  - von vielen Zielen (Mehrarbeit, Restur-

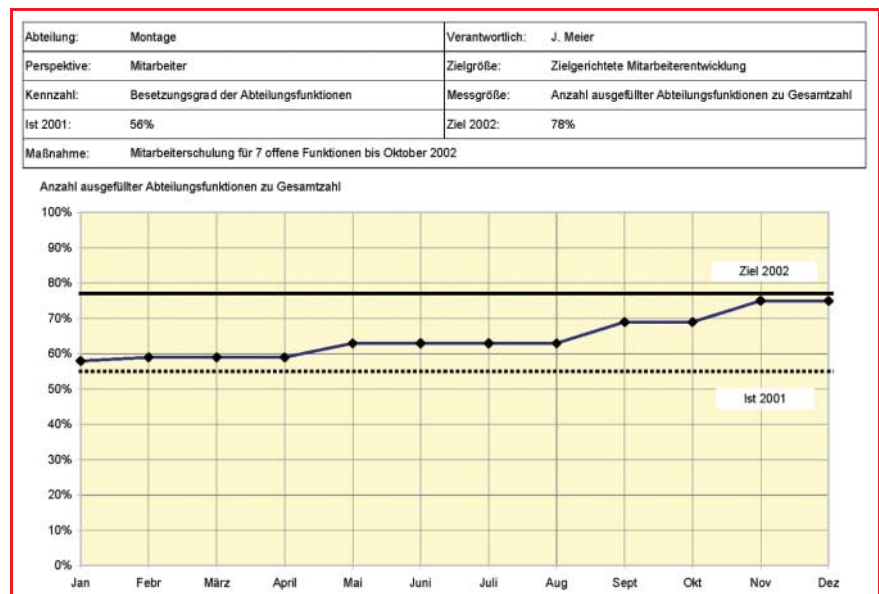


Bild 9: Abteilungsbezogener BSC-Zielgraph

laub und Besetzung der Abteilungsfunktionen) alle Abteilungen betroffen waren und

– die Zielerreichung offen, auf standardisierten Vordrucken visualisiert wurde.

- Regelmäßige Workshops sind unverzichtbar.

- Der Prozess setzt eine Kultur des offenen Umgangs mit Informationen voraus. Bei HORA wurden auch schon vor dem BSC-Projekt Unternehmenskennzahlen offen an schwarzen Brettern, in der Mitarbeiterzeitung „HORAnews“ und auf Betriebsversammlungen kommuniziert. Das Projekt war deshalb eine schlüssige Weiterentwicklung der innerbetrieblichen Transparenz.

Entstanden ist ein gemeinsames Verständnis zur Unternehmensentwicklung, zur Sicherung der Ertragslage und damit der Arbeitsplätze. Im ersten Jahr stand der „Prozess“ der BSC-Einführung im Vordergrund, weniger die eigentliche Kennzahlenqualität und Zielerreichung. Trotzdem war auch die quantitative Zielerreichung bereits im ersten Jahr ausgesprochen erfolgreich. Hier einige Beispiele:

- Die Anzahl der Neukunden wurde von ca. 40 in 2001 auf 90 Neukunden in 2002 mehr als verdoppelt.

- Die Stabilität der Abteilungen bezüglich Springer, Urlaubs- und Krankheitsvertretungen ist in jeder Abteilung ge-

sichert und am Funktionendiagramm ablesbar.

- Die Zahl der Resturlaubstage ist gegenüber 2001 um  $\frac{2}{3}$  gesunken.

- Die Zahl der Mehrarbeitsstunden wurde gegenüber dem Vorjahr etwa halbiert.

Die unternehmensweit vergleichbare offene Zielformulierung und -verfolgung machte jedoch auch Führungsschwächen offensichtlich, so dass in einigen Fällen ein durchaus aufwändiges Coaching notwendig war. Das Vorgehen im ersten Jahr war sehr abteilungsbezogen. Im Jahr 2003 wurden solche Zielvereinbarungen forciert, die abteilungsübergreifende Abstimmungen erfordern. Für 2004 ist eine Verknüpfung von Zielerreichung und Gewinnbeteiligung geplant.

### Literatur

[1] Bauer, G.: Balanced Controlling – die Evolution im Controlling. Kostenrechnungspraxis, 46 (2002) 4, S. 232-235

[2] Fink, C. A.; Heineke, C.: Die Balanced Scorecard mit dem Zielvereinbarungssystem verbinden. ZfO 71 (2002) 3, S. 155-167

[3] Jungkind, W.; Vieregge, G.; Schleuter, D.: Leitfaden Produktionsmanagement. Rinteln, 2003

[4] Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: Balanced Scorecard. Stuttgart, 1997

[5] Pedell, B.; Schwihel, A.: Balanced Scorecard als strategisches Führungsinstrument in der Energiewirtschaft. Controlling 1/2002, S. 45-52

[6] Weber, J.; Schäffer, U.: Balanced Scorecard & Controlling. Wiesbaden, 2002

## VERFASSER



Prof. Dr. Wilfried Jungkind  
Leiter des Fachgebietes Arbeitswissenschaft und Fabrikplanung im Fachbereich Produktion und Wirtschaft der Fachhochschule Lippe und Höxter in Lemgo  
Kontakt: [www.fh-luh.de/fb7](http://www.fh-luh.de/fb7)



Dr. Dieter Dresselhaus  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Holter Regelarmaturen GmbH & Co. KG,  
Schloß Holte-Stukenbrock  
Kontakt: [www.hora.de](http://www.hora.de)

## Arbeitsformen und Entgeltsysteme, die wirken.



- Fabrikplanung
- Logistiksysteme
- Geschäfts-Prozess-Organisation
- Arbeits- und Zeitwirtschaft
- Gruppenarbeit/Entgeltsysteme
- Bau und Architektur
- Projektmanagement

Setzt auch Ihr Markt Flexibilität und Effizienz voraus? Dann sollte auch Ihr Arbeits- und Entlohnungssystem so sein. Wir zeigen Ihnen den Weg dahin. Mit Know-how und Erfahrung. Informieren Sie sich jetzt. Fordern Sie Unterlagen an.

**inGenics**

And Future Works.

inGenics AG · Schillerstr. 1/15 · D-89077 Ulm

[kontakt@ingenics.de](mailto:kontakt@ingenics.de) · [www.ingenics.de](http://www.ingenics.de) · Tel. +49 (0)7 31 / 9 36 80-0 · Fax 9 36 80-30