



Dr. Jürg Honegger ist Gründer und Inhaber der Netmap AG für Management-Navigation, Thalwil/Zürich. Zudem ist er Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen (HSG) und Autor des HSG-Lehrbuches „Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis“.

Strategisches Controlling und Netmapping

Ein integriertes Gesamtkonzept zur erfolgreichen Steuerung von Komplexität

Jürg Honegger

Nach einem jahrelangen sukzessiven Ausbau der Management- und Führungsinstrumente wächst in vielen Unternehmen das Bedürfnis nach Koordination und Integration der einzelnen Methoden zu einem Gesamtkonzept. Nebst der instrumentellen Vielfalt erschweren Probleme bezüglich der unternehmerischen Zielsetzung und der innerbetrieblichen Kommunikation den Geschäftsalltag. Die vom Autor entwickelte Methode „Netmapping“ soll Führungskräften helfen, in einem solchen Umfeld gezielt Entscheidungen zu treffen, angemessen zu handeln und die Vielfalt der Management- und Führungsinstrumente positiv zu nutzen. Es soll am Beispiel der Balanced Scorecard aufgezeigt werden, wie der Nutzen bestehender Management-Tools durch das Netmapping vergrössert werden kann.

1. Verirrt in der Fülle der Management-Tools

Gerade in wirtschaftlich turbulenten Zeiten wie der gegenwärtigen Finanz- und Wirtschaftskrise ist es wichtig, dass die Führungskräfte eines Unternehmens auf funktionstüchtige und aussagekräftige Management-Instrumente zurückgreifen können. Sie müssen wie beim Navigieren eines Segelbootes bei hohem Wellengang oder schlechter Sicht die Orientierungs- und Steuerungsinstrumente geschickt einsetzen sowie die Informationen und die gesammelten Daten richtig deuten, um das Boot oder in unserem Falle das Unternehmen sicher in den angestrebten Zielhafen zu steuern. Die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen und die Auswirkungen der eigenen Managementhandlungen verlangen von der Unternehmensleitung permanente Wachsamkeit als auch weitsichtiges und ganzheitliches Denken. Führungskräfte sind sich dieser Herausforderung durchwegs bewusst und versuchen mit einer Vielfalt von Instrumenten den unternehmerischen Erfolg sicherzustellen.

In den letzten Jahren haben viele Gesellschaften sukzessive ihre Management- und Führungsinstrumente ausgebaut, um die Herausforderungen im Geschäftsalltag besser bewältigen zu können. Mit zunehmender Vielfalt ist auch

das Bedürfnis nach Koordination und Integration der einzelnen Methoden zu einem Gesamtkonzept stärker geworden. So schilderte der CEO eines Produktionsunternehmens mit 350 Mitarbeitenden in einem Gespräch mit dem Autor folgende Situation: „Im Unternehmen setzen wir eine ganze Reihe von Management- und Führungsinstrumenten ein. Angefangen hat alles mit der Balanced Scorecard, die wir zu Beginn auch zur Darstellung einzelner Zusammenhänge der Unternehmensstrategie verwendet haben. Daneben wurde vor Jahren in einem Workshop mal ein Leitbild erarbeitet. Wir verfügen zudem über diverse Führungsinstrumente und über Anreizsysteme für die Mitarbeiter. Alle diese Instrumente wurden vor meiner Zeit als Firmenchef eingeführt. Mein Bedürfnis ist es, Ordnung zu schaffen in dem Durcheinander. Wir brauchen eine gute Strategie und ein auf unser Unternehmen abgestimmtes und handhabbares Controlling“ (vgl. Honegger, 2008, S. 19).

Dieser Artikel soll Führungskräften ein praktisches Gesamtkonzept näherbringen, um die soeben geschilderte Vielfalt an Management- und Führungsinstrumenten besser aufeinander abzustimmen und zu steuern. Zunächst wird umrissen, mit welchen Problemstellungen Führungskräfte im aktuellen Geschäftsalltag konfrontiert werden. Im zweiten Teil wird die Methode des vernetzten Den-

Stichwörter

- Balanced Scorecard
- Erfolgslogik
- Netmapping
- Strategisches Controlling
- Vernetztes Denken und Handeln

kens und Handelns erläutert, bevor dann am Beispiel der Balanced Scorecard aufgezeigt wird, wie ein bestehendes Management-Tool mit der Netmapping-Methode kombiniert und dadurch effizienter gestaltet werden kann. Zum Schluss werden die Zusammenhänge und Gemeinsamkeiten der beiden Instrumente dargelegt.

2. Herausforderungen im Geschäftsalltag

Die Erfahrungen der *Netmap AG* zeigen, dass das in der Einleitung geschilderte Problem in der heutigen Geschäftswelt keinen Einzelfall darstellt. In Unternehmen sind zahlreiche Initiativen gestartet worden zur Einführung neuer Management-Tools. Vielfach wurde dabei wenig Beachtung auf die Abstimmung der neuen Methoden mit den bisherigen gelegt mit der Folge, dass Führungskräfte und Mitarbeitende heute aufgrund der mangelnden Koordination sowie der Vielfalt der Methoden und Instrumente stark gefordert, zum Teil auch überfordert sind. Statt der erhofften Erleichterung erschwert und verkompliziert der unkoordinierte Einsatz von Managementinstrumenten den Geschäftsalltag. Ein erster Schritt zur Verbesserung der unübersichtlichen, verwirrenden und belastenden Situation ist, die vorhandenen Führungsinstrumente, deren Entstehungszusammenhang und Kundenbedürfnisse genauer zu betrachten.

Trotz Zielen und Scorecard aus der Balance

Erste Probleme treten häufig bereits bei der schriftlichen Fixierung der unternehmerischen Vision und Mission auf. Es kann vorkommen, dass die ursprünglich formulierten Ziele nicht mehr mit der heutigen Sicht des Unternehmens übereinstimmen. Zudem sind vielfach die Unternehmensziele und diversen Massnahmen bereichsweise und losgelöst von den anderen Bereichen im Unternehmen definiert worden. In den einzelnen Unternehmensbereichen werden zwar jährliche Zielsetzungsworkshops durchgeführt, jedoch fehlt die Gewährleistung, dass die Ziele aufeinander abgestimmt sind.

Nebst der fehlenden innerbetrieblichen Abstimmung kann auch die unzureichende Verknüpfung der Bereichsziele

mit der Balanced Scorecard (BSC) Probleme verursachen. Im eingangs erwähnten Unternehmen herrschte generell ein mangelhafter Bezug der Geschäftstätigkeit zur BSC. So berichtet der Geschäftsleiter: „Wir besprechen monatlich die Verkaufs- und Finanzzahlen. Dazu verwenden wir aktuelle Kennzahlen und vergleichen sie mit dem Forecast aus dem Management-Informationssystem (MIS). Ein Bezug zur BSC besteht allerdings nicht, denn die Kennzahlen sind dort zum Teil nicht enthalten. In der BSC sind die Verkaufs- und Finanzzahlen auch anders zusammengestellt, so dass der Abgleich schwierig oder manchmal sogar unmöglich wird. Die BSC wird einmal im Jahr vom Controlling an das Managementteam abgegeben, aber nicht besprochen, da eine zu grosse Lücke klafft zwischen ihr und den Massnahmen, die wir im Verlaufe des Jahres beschliessen und umsetzen müssen. Zudem stimmen Zeithorizont der verschiedenen Instrumente und ihr Abstraktionsgrad auch nicht überein: Die Ziele in der BSC umfassen die Jahre bis 2011, die Abteilungsziele laufen über ein Jahr, und unsere anstehende Entscheidung über die Investition in neue Maschinen beläuft sich auf fünf Jahre. Manche unserer Instrumente haben strategischen Charakter, andere sind operativer Art“ (vgl. *Honegger*, 2008, S. 19).

Diese Aussage verdeutlicht die aktuelle Problematik: Den meisten Unternehmen und Institutionen mangelt es nicht an Managementinstrumenten und Strategiedokumenten. Die Instrumente sind weit verbreitet und existieren häufig nebeneinander. Sie wurden zu unterschiedlichen Zeitpunkten unter verschiedenen Voraussetzungen eingeführt, wobei jeweils verschiedene Fragen relevant waren. Zudem sind sie weder zeitlich noch inhaltlich untereinander abgestimmt. Und sie erlauben es oft auch nicht, das Handeln verschiedener Unternehmensbereiche und -ebenen kongruent aufeinander abzustimmen oder das operative Tagesgeschäft an der Strategie auszurichten.

Innerbetriebliche Kommunikationsprobleme

Zu den Zieldefinitions- können noch zusätzlich Kommunikationsprobleme entstehen, wenn mehrere Abteilungen von einer bestimmten Frage, einem Problem oder einer Entscheidung betroffen sind.

Die unterschiedlichen Sichtweisen auf entsprechende Situationen können zu unterschiedlichen Interpretationen und Missverständnissen führen. Dies hat zur Folge, dass die Abteilungen für sich zwar plausible Ziele verfolgen, diese unternehmensweit aber nicht zusammenpassen. Hoher Zeitdruck kann ausserdem dazu beitragen, dass Chancen und Gefahren nicht erkannt und gemeinsam besprochen werden. Im vorgestellten Fall beurteilt der Produktionschef die Einführung der neuen Produktionsanlage anders als die Marketing- und die Personalabteilung: Während er darin die Chance für eine effizientere, qualitativ bessere Produktion sieht, ist für das Marketing die flexiblere Reaktion auf Kundenwünsche entscheidend; für die Mitarbeiter wiederum stehen höhere Jobanforderungen, flexiblere Arbeitszeiten und eine grössere Arbeitsplatzsicherheit im Vordergrund. Die Erwartungen und Bedürfnisse der verschiedenen Abteilungen können ineinander greifen und möglicherweise unvollständig erkannt werden. Die Produktionskosten sinken nämlich nur, wenn die neuen Maschinen ausgelastet sind. Um dies zu erreichen, muss möglicherweise mehr produziert werden. Damit aber die Produkte im Markt in grösserer Stückzahl abgesetzt werden können, müssen eventuell die Preise gesenkt werden – und damit geht womöglich auch die Rentabilität zurück. Nun bestimmt plötzlich die Produktionskapazität die Preispolitik und Strategie des Unternehmens und nicht mehr umgekehrt (vgl. *Honegger*, 2008, S. 20 f.).

Wenn die Herausforderung zur Überforderung wird

Häufig fühlt sich das Management ob aller Abhängigkeiten überfordert. Obwohl es wichtige Zusammenhänge erkennt, kann es aber kaum das Ganze überblicken und gerät (oder flüchtet sich) ins Lamentieren und Diskutieren über die verschiedenen Perspektiven der einzelnen Abteilungen und Verantwortlichen. Die Erläuterungen und die Gegenargumente verbrauchen Stunden und viel Energie. Und plötzlich merkt das Management, dass die Zeit davonrennt. Unter dem Primat des Dringlichen gewinnt nun schnelles operatives Handeln die Oberhand über die Analyse des wirklichen, ursächlichen Problems. Damit sinkt die Chance, am „richtigen“ Ort anzusetzen und effektive Massnahmen zu finden. Dazu

kommt, dass in solchen Situationen häufig Ziele und Massnahmen miteinander verwechselt werden und die Resultate die Ziele verfehlen oder sich sogar kontraproduktiv auswirken. Nicht selten werden in solchen Situationen die Symptome statt die Problemursachen bekämpft. Das Resultat ist Misserfolg. Manager werden entlassen, Methoden und Berater ausgetauscht.

Wie können Führungskräfte in einem solchen Umfeld gezielt entscheiden und angemessen handeln, damit sich ihr Unternehmen erfolgreich entwickelt? Wie wird überprüft und sichergestellt, dass die verschiedenen Management- und Führungsinstrumente zusammenpassen? Lässt sich inhaltlich überhaupt eine „Durchgängigkeit“, eine Stringenz, herstellen, und zwar von der Entwicklung einer Vision im Unternehmen bis zur Aktion, also bis zur Durchführung beschlossener Massnahmen und Projekte? Dies sind einige der zentralen Fragen, die viele Unternehmer und Manager heute beschäftigen (vgl. Honegger, 2008, S. 21 f.).

3. Netmapping – Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis

Die nachfolgend vorgestellte Methode des Netmappings basiert auf einem ganzheitlichen Managementansatz. Sie verknüpft die Methode des vernetzten Den-

kens (Vester, 1984, S. 53 ff., Gomez & Probst, 1987, S. 17 ff., Gomez & Probst, 2001, S. 35 ff.) mit weiteren Managementinstrumenten und wird so zu einer umfassenden Managementmethode (vgl. Honegger, 2008, S. 59 ff.). Sie erlaubt es, Antworten auf die oben gestellten zentralen Fragen zu finden. Mit Hilfe von Netmapping ist es unter anderem möglich,

- verschiedene Management- und Führungsinstrumente so zu integrieren, dass diese inhaltlich zusammenpassen und eine „durchgängige“ Anwendung möglich ist,
- den Aufwand für Erstellung, Verwendung und Pflege der Managementinstrumente auf ein Minimum zu beschränken und
- die Kommunikation über wichtige Zusammenhänge und Entscheidungen nach innen, aussen, unten und oben zu erleichtern.

Ein wichtiges Element des Netmappings ist die Visualisierung von Zusammenhängen mit Hilfe der sogenannten Erfolgslogik (vgl. Honegger, 2008, S. 89). Eine Erfolgslogik (vgl. Abb. 2) visualisiert als „Management-Landkarte“ die relevanten Zusammenhänge einer komplexen Fragestellung. Dazu werden erfolgsbeeinflussende Grössen mittels Ursache-Wirkungs-Kreisläufen miteinander verknüpft.

Innerhalb einer Abbildung wird die Wirkung externer Einflüsse (vgl. die von aussen kommen Begriffe) und der Management-Hebel (eingekreist) auf die Zielgrössen (unterstrichen) dargestellt. Beim Definieren von Aktionen wird im Team besprochen, mit welchen Massnahmen unter Berücksichtigung der relevanten externen Faktoren die Ziele am besten erreicht werden können. Ohne Visualisierung der relevanten Zusammenhänge ist dies wohl kaum möglich: Erfolgreiche Führungskräfte handeln zwar intuitiv oft richtig, haben aber manchmal Mühe, relevante Zusammenhänge zu kommunizieren. Dadurch wird es schwierig, im Management-Team gemeinsam getragene Entscheidungen zu fällen. Häufig fehlt es zudem auch an der „Basis“ an Nachvollziehbarkeit und Sinnhaftigkeit. Zur leichteren Kommunikation von Zusammenhängen leistet die Visualisierung mit Hilfe einer Erfolgslogik wertvolle Dienste.

Von der Vision zur Aktion

Im eingangs beschriebenen Fall des Produktionsunternehmens wurde zunächst in einem ersten Workshop mit einem interdisziplinären Managementteam eine „Erfolslogik“ erarbeitet. Der Geschäftsführer (CEO) sowie die unterschiedlichen Abteilungen und Funktionsbereiche – Marketing, Personal, Produktion, Controlling, Qualitätsmanagement – hatten

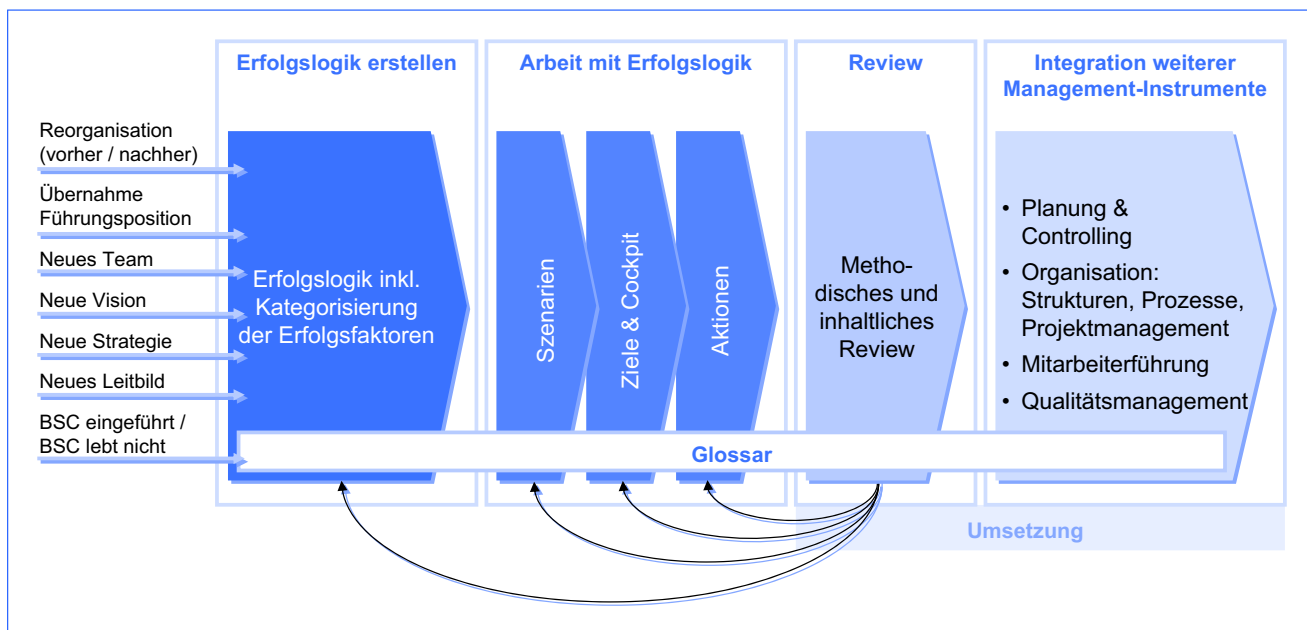


Abb. 1: Netmapping auf der Zeitachse (eigene Darstellung)

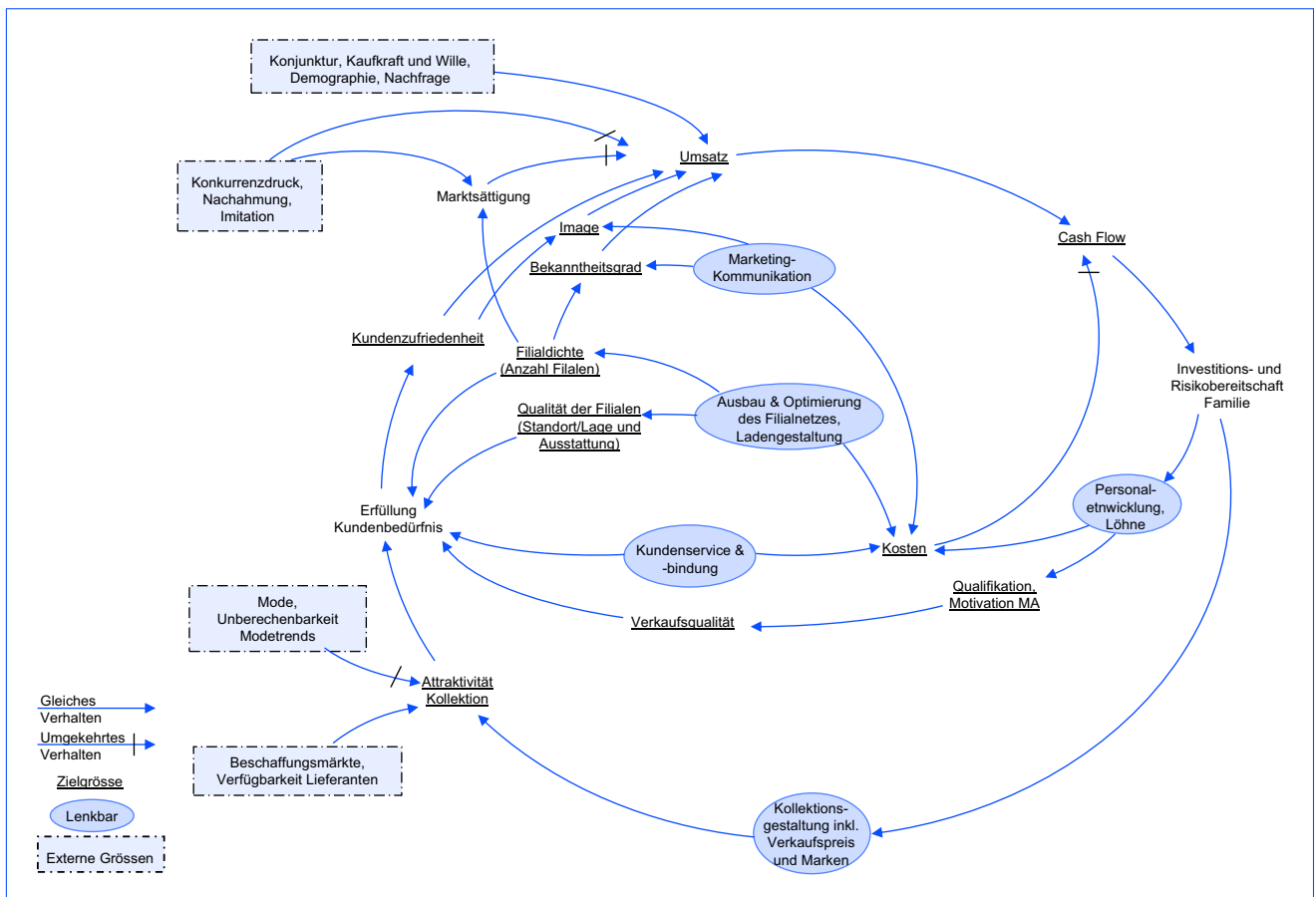


Abb. 2: Beispiel einer Erfolgslogik (eigene Darstellung)

Gelegenheit, ihre jeweiligen Sichtweisen untereinander kennenzulernen und aufeinander abzustimmen. Die bestehenden Kommunikationsschwierigkeiten zwischen einzelnen Abteilungen wurden mit Hilfe von klaren Begriffsdefinitionen abgebaut, die in einem Glossar festgehalten wurden. Vielfach sind wir uns im Alltag gar nicht über Massnahmen uneinig, sondern die Uneinigkeit beginnt schon viel früher, nämlich bei den Begriffsdefinitionen. Das Glossar ist darum wesentlicher Bestandteil der Methode Netmapping und verhindert Missverständnisse und Zeitverschwendung.

In einem weiteren Schritt wurden früher ermittelte Zukunftstrends hinterfragt, indem für externe Einflüsse, die das Unternehmen nicht oder nur beschränkt beeinflussen kann, Szenarien erstellt wurden. Externe Grössen sind nebst Erfolgsindikatoren und Hebeln Bestandteile der Erfolgslogik. Sie werden nach der Erstellung der Erfolgslogik identifiziert und entsprechend markiert (vgl. Honegger, 2008, S. 108 ff.).

Als nächstes wurden für die mit Hilfe der Erfolgslogik identifizierten Erfolgsindikatoren konkrete Ziele formuliert und überprüft, ob und inwieweit sie in der BSC mit Kennzahlen hinterlegt und gemessen wurden. Teile der BSC mussten überarbeitet werden, damit sie zu einem brauchbaren Management-Cockpit wurde. Nun konnte die BSC unter Einsatz der Erfolgslogik und der identifizierten Hebel von der Geschäftsleitung erstmals gemeinsam interpretiert werden, um zielorientierte Massnahmen abzuleiten. Anschliessend wurde das monatliche Berichtswesen angeglichen (welches nun auch auf gemeinsame Quellen zugreift); die Ziele für die untergeordneten Bereiche wurden neu definiert. Die Führung durch Zielvereinbarung wurde ebenfalls angepasst. Die Massnahmen wurden auf deren Beitrag zur Zielerreichung überprüft und ergänzt sowie mittels Planungswänden zeitlich festgelegt. Somit wurde eine Durchgängigkeit sichergestellt: Von den Szenarien, über die Unternehmensziele

und das Management-Cockpit bis zu den Massnahmen wurden alle Managementinstrumente integriert.

4. Balanced Scorecard (BSC) als Beispiel für ein Management-Cockpit

Die BSC stellt ein mögliches Management-Tool dar, das mit der Netmapping-Methode kombiniert werden kann. Die Anfang der 90er-Jahre von den Harvard-Professoren *Robert Kaplan* und *David Norton* entwickelte Methode misst die Erreichung strategischer Ziele über ein Kennzahlensystem und stellt die Resultate grafisch in einem Cockpit (Ampelsystem) dar („Scorecard“). Durch die periodische Auswertung der Scorecard sollen Zielkonflikte besser optimiert und ein ausgeglichener Zustand der strategischen Ziele erreicht werden („balanced“). Von zentraler Bedeutung ist, dass nicht nur finanzielle Kennzahlen in die Analyse miteinbezogen werden. Nach *Kaplan* und

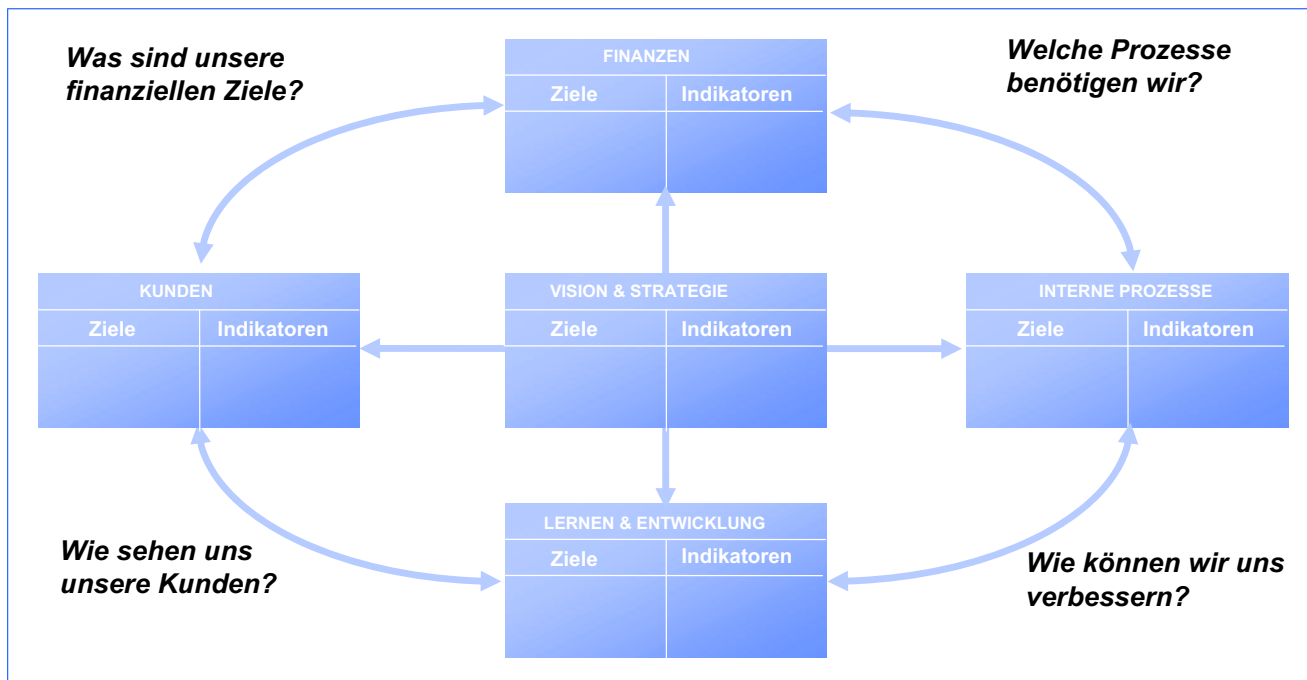


Abb. 3: Dimensionen der BSC nach Kaplan und Norton

Norton (1997, S. 9) betrachten Scorecards üblicherweise vier Perspektiven:

- Die finanzielle Perspektive: Wachstums-, Gewinn und Risikostrategien aus Sicht der Stakeholder,
- die Kundenperspektive: Strategie zur Wertschöpfung und Differenzierung aus Kundensicht,
- die interne Prozessperspektive: interne Ablaufprozesse, um Kunden und weitere Stakeholder zufrieden zu stellen und
- die Lern- und Entwicklungsperspektive: Strategien für Wandel, Innovation und Wachstum.

Zudem sind monetäre als auch nicht-monetäre Kennzahlen mit Vergangenheits- und Zukunftsbezug zu wählen. Kurzum, die BSC ist ein Instrument zum ganzheitlichen Überwachen, Steuern und Kommunizieren der strategischen Zielerreichung.

Der BSC liegt eine einfache Kausallogik (Ursache-Wirkung) zugrunde, welche die einzelnen Perspektiven in hierarchisch und weitgehend linear erfasst: Alle betrachteten Zusammenhänge laufen auf die Finanzkennzahlen hinaus und enden dort. Eine Vernetzung der Ziele mit Hebeln ist mit der BSC nicht möglich und auch nicht vorgesehen. Das Ursache-Wir-

kungsdiagramm wird trotzdem oft zum Ableiten von Massnahmen gebraucht. Und dies, obwohl sie keine Verknüpfung mit den Hebeln enthält und vorsieht. Dies führt oft zu unspezifischen Massnahmen (zum Beispiel „Schulung“), die ausserdem häufig schon im Voraus in der BSC hinterlegt werden. Effektiver wäre beim Nicht-Erreichen eines Zieles eine Ursachenanalyse mittels der Erfolgslogik, um die wirksamsten Hebel auszuwählen und massgeschneiderte Massnahmen abzuleiten. Es empfiehlt sich daher, die Cockpit-Idee mit der Erfolgslogik zu verknüpfen (vgl. Abb. 4). Diese Art der Darstellung erlaubt auch die Identifikation der verschiedenen Dimensionen als „Amöben“. Anstelle der „klassischen“ vier Dimensionen nach Kaplan und Norton macht die Netmap AG gute Erfahrungen mit den drei zentralen Dimensionen Kunde/Markt, Mitarbeitende und Eigner/Inhaber.

Die Signalfarben bei den Zielgrössen stehen für den Handlungsbedarf. Sie werden durch einen Vergleich von Ist und Zielzustand ermittelt. Die grüne Farbe bedeutet, dass die bisherigen Anstrengungen gehalten werden sollen (man ist „auf Kurs“) während bei gelb grössere und bei rot bedeutend grössere Anstrengungen zur Zielerreichung nötig sind, um die gesetzten Ziele zu erreichen.

Die Signalfarben helfen dem Management-Team, Prioritäten zu setzen. So wurde im vorliegenden Fall ein Schwerpunkt auf die Verbesserung der Filialdichte und die Qualität der Filialen gelegt, da diese mittelbar auf die Kundenzufriedenheit, Image, Umsatz und Cash flow „einzahlen“. Durch Rückwärtslesen der Erfolgslogik wurde anschliessend der Hebel „Ausbau und Optimierung des Filialnetzes und Ladengestaltung“ und gezielte Massnahmen abgeleitet. Dem Hebel wurden bedeutend mehr Ressourcen als in der Vergangenheit zugeteilt, um bei den Zielgrössen in den grünen Bereich zu gelangen.

5. Zusammenhang zwischen Netmapping und der Balanced Scorecard

Allen, die schon Erfahrungen mit einer BSC gesammelt haben, wird aufgefallen sein, dass die Erarbeitung der Erfolgslogik und des Cockpits zu einem Resultat führt, das einer Scorecard nicht unähnlich ist. In der Tat wird das Management-Cockpit in der Netmapping-Phase „Management-Cockpit“ erarbeitet (vgl. Abb. 5).

In der Praxis gibt es zwei Situationen hinsichtlich des Einsatzes einer BSC (oder anderer strategischer Controlling-

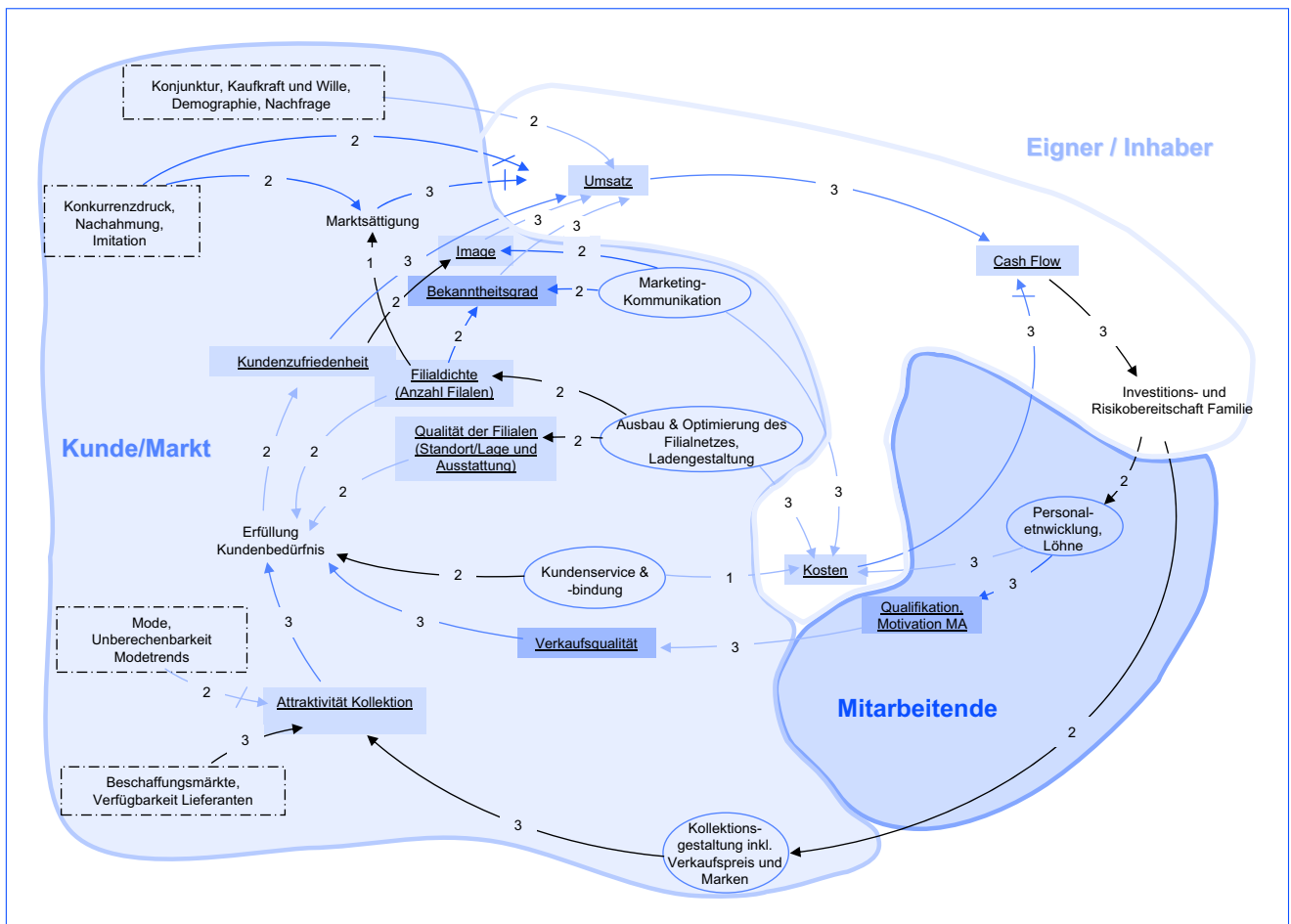


Abb. 4: Das erfolgslogische Management-Cockpit (eigene Darstellung)

Instrumente) und Netmapping (vgl. *Honnegger*, 2008, S. 160 ff.):

Bisher keine BSC: Im Unternehmen wurde bisher keine BSC eingeführt. In diesem Fall ist mit der Erfolgslogik und dem Cockpit der wesentliche Teil einer BSC quasi als „Nebenprodukt“ entstanden: Die relevanten Erfolgsindikatoren wurden erfasst und im Glossar beschrieben, die konkreten Ziele (Soll-Zustand) definiert, Soll und Ist verglichen und Signalfarben vergeben. Der Unterschied besteht lediglich darin, dass in der BSC die Zielgrößen nach Perspektiven sortiert werden. Dies kann in der Praxis aber zu Verwirrung bezüglich der Zuständigkeiten führen: So kann man beobachten, dass die Kundenperspektive dem Verkaufsleiter zugeordnet wird, die Prozessperspektive dem Produktionsleiter, die Finanzperspektive dem Finanzchef. Das ist aber gefährlich, weil natürlich zum Beispiel auch der Verkaufsleiter für gewisse Prozesse verantwortlich ist und für

das Einhalten der Finanzziele letztlich alle verantwortlich sind. Wird das Management-Cockpit mittels Netmapping erarbeitet, so kann der Prozess deutlich stringenter gestaltet werden, das Wirkungsgefüge wird realitätsnäher (zirkuläre Zusammenhänge) und aussagekräftiger, da die Ziele und die Hebel sowie die Dauer und die Stärke der Wirkungen auf die Ziele erfasst sind.

BSC vorhanden: Das Unternehmen arbeitet bereits mit einer BSC (oder einem ähnlichen Instrument). In diesem Fall lässt sich anhand des Netmapping-Prozesses, der erarbeiteten Erfolgslogik und des Cockpits überprüfen, ob ein gemeinsames Verständnis über Begriffe und Zusammenhänge vorhanden ist und die wirksamsten Hebel identifiziert wurden. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für das Arbeiten mit der BSC. Auch kann überprüft werden, ob mit der BSC tatsächlich die gemeinsam festgelegten Ziele gemessen wurden und nicht etwa die He-

bel. Letzteres ist – auch unabhängig von der BSC – häufig der Fall, wie das folgende Beispiel zeigt.

Verwechslung von Zielen mit Massnahmen

Im zu Beginn angesprochenen Produktionsunternehmen (mit BSC, ohne Erfolgslogik) ging es darum, die Kundenzufriedenheit zur Absatzförderung zu erhöhen. Aufgrund früherer Analysen ging man davon aus, dass die „Kundenzufriedenheit“ steigt, wenn die Kunden öfter besucht werden. Dies, so der an sich richtige Gedanke, weil der Mitarbeiter damit den Kunden besser kennenlernen, früher und schneller aus Kundenbedürfnissen Innovationsideen für Produkte und Dienstleistungen generieren und damit die Kundenzufriedenheit weiter steigern kann. Also wurde die Anzahl der Kundenbesuche pro Mitarbeiter als Messgröße festgelegt, weil diese natürlich im Gegensatz zum weichen Faktor „Kundenzufriedenheit“ leicht zu quantifizieren

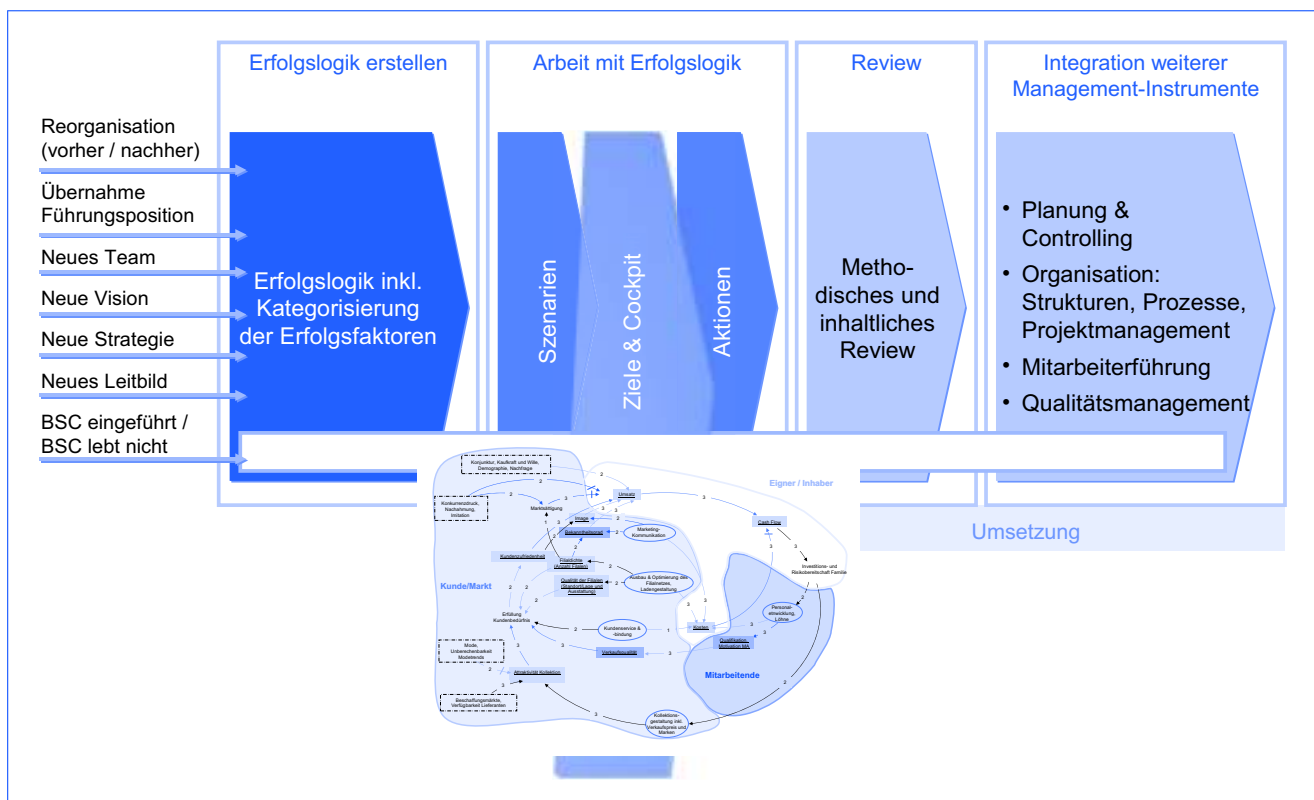


Abb. 5: Einordnung des Cockpits ins Netmapping (eigene Darstellung)

und zu messen war. Man machte die Massnahme „Kundenbesuche“ gleich zum Ziel und verknüpfte damit einen Bonus. Es ist kaum überraschend, dass die Anzahl der Kundenbesuche immer weiter anstieg, so dass die Bonuszahlungen stetig zunahmen. Man bemerkte jedoch, dass die Kundenzufriedenheit nicht wuchs und auch die angestrebten Verkäufe sich nicht erhöhten, sondern im Gegenteil sogar sanken. Was war passiert?

Man hatte die Massnahme „Kundenbesuche“ zum Ziel gemacht, worauf sich das Verhalten der Beteiligten geändert hatte: Die Aussendienstmitarbeiter waren verständlicherweise bestrebt, ihre Kunden möglichst oft zu besuchen, um hohe Bonuszahlungen einzustreichen; die Kundenbesuche wurden somit zum Selbstzweck. Statt aufwendiger und zeitintensiver Besuche potenzieller neuer Kunden suchten sie eher Stammkunden auf. Die Stammkunden fassten die häufigen Besuche der Vertreter offenbar mehr als „Kaffeepauschen“ denn als Aufforderung zur Bestellung von Waren auf. Auf der anderen Seite wussten die Vertreter, dass sie unabhängig von der Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen und der Be-

stellaufnahme ohnehin ihren Bonus bekamen. Das ganze System war unsinnig und durch kontraproduktive Massnahmen in die falsche Richtung gelenkt worden. Mit Hilfe der Entwicklung einer Erfolgslogik wurde zum einen versucht, sinnvollere Ziele zu definieren. So haben die Mitarbeiter heute konkrete Zielvorgaben bezüglich Kundenkenntnis und Innovation. Zum anderen wurde sichtbar, dass die Erfolgsindikatoren „Innovationen“ und „Kundenzufriedenheit“ über weitere Hebel, wie zum Beispiel „Pfleger der Kundendatenbank“ (Ziel: hohe Kundenkenntnis) sowie „Personalentwicklung“ (Ziel: hohe Beratungsqualität) beeinflussbar war. Weiterbildung im Bereich der sozialen Kompetenz sowie die regelmäßige Pflege der Datenbank nach Kundenbesuchen führten zu einer höheren Qualität der Dienstleistungen sowie besserer Kundenkenntnis, diese wiederum zu einer besseren Abdeckung der Bedürfnisse und letztere zu einer höheren Kundenzufriedenheit und mehr Umsatz.

Zielerreichung bewerten

Manchmal wird eingewendet, man dürfe zur Einschätzung der Zielerreichung

auch messen, inwieweit geplante Massnahmen umgesetzt wurden, weil es sich um Vorsteuergrößen oder Treiber der Zielerreichung handle. Letzteres stimmt zwar, aber bei der Interpretation einer BSC ohne Verbindung zur Erfolgslogik besteht die Gefahr, eine Mischung aus Zielen und Hebeln zu messen; deshalb empfiehlt es sich, im Management-Cockpit die Zielerreichung zu bewerten und noch nicht, ob Massnahmen umgesetzt wurden.

Damit diese Aussagen zur BSC nicht falsch verstanden werden: Es ist der Verdienst von Kaplan und Norton, mit der BSC auf die Bedeutung der ausgewogenen Messung für die Strategieumsetzung hingewiesen und ein Instrument vorgestellt zu haben, welches dies ermöglicht. Mit einer guten Scorecard (also mit sinnvollen Zielgrößen und ohne Vermischung von Zielen und Hebeln) lässt sich die strategische Zielerreichung ausgezeichnet ganzheitlich, quantitativ und qualitativ messen und visualisieren. Beim Einsatz der BSC können jedoch einige Schwierigkeiten auftreten, die verschiedentlich Anfragen auslösten, eine vorhandene BSC durch Netmapping „zum

Leben zu erwecken“ oder die Einführung der BSC in anderen Unternehmensbereichen mittels Netmapping zu unterstützen.

Die Entwicklung einer BSC ist mit einem respektablem Aufwand an Investitionsmitteln, Zeit und Geduld verbunden. Wird das Falsche gemessen und besteht keine Einigkeit über den Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen Zielen und Hebeln, kann die Scorecard kaum im Team interpretiert werden. Bleiben komplexe Vernetzungen unberücksichtigt, so dass sich ungewollte Nebeneffekte einstellen, so sind Ärger und Frustration programmiert. Dies legt die Forderung nahe, dass vor Einführung einer Scorecard eine Erfolgslogik sowie gegebenenfalls Szenarien erstellt werden sollten, um einen Überblick und ein gemeinsames Verständnis über den Gesamtzusammenhang des Systems – also des Unternehmens oder der Institution – zu gewinnen sowie eine sinnvolle Interpretationsbasis bei Nichterreichen von Zielen zu haben. Ist die Scorecard schon eingeführt, sollte mindestens die Erfolgslogik als Interpretationsinstrument „nachgereicht“ werden.

6. Fazit

Das Managementinstrument Balanced Scorecard und das „Management-Cockpit“ der Methode Netmapping haben einiges gemeinsam: Beide erlauben die systematische Messung des Zielerreichungsgrades und des Umsetzungserfolges. Beide stellen die Soll- und Ist-Werte sowie allfällige Abweichungen klar, übersichtlich und aussagekräftig dar.

Der Nutzen einer Scorecard wird durch die Verbindung mit Netmapping weiter erhöht.

- Alle für das Verständnis der Zusammenhänge relevanten Faktoren werden

abgebildet und im Managementteam diskutiert sowie abgeglichen. Dabei werden lenkbare Größen bzw. Hebel als Ansatzpunkte für Massnahmen bzw. strategische Initiativen transparenter.

- Die Kombination der BSC mit der Erfolgslogik ermöglicht die oft fehlende Verknüpfung von Zielen mit Massnahmen.
- Zielkonflikte sowie deren interne und externe Ursachen werden erkannt und Timelags zwischen Eingriffen und deren Auswirkungen auf das System bzw. die Kennzahlen berücksichtigt. Dies ist eine hervorragende Grundlage, um strategieorientiert Prioritäten zu setzen.
- Es wird sehr viel Zeit bei der Entwicklung der Scorecard eingespart, weil sich das Team von Anfang an auf die Konkretisierung der relevanten Erfolgsindikatoren konzentriert.
- Durch den ständigen Bezug zur Erfolgslogik sind die Diskussionen im Team zielführend und effizient. Dies wurde vor allem bei der Überarbeitung fremderstellter Scorecards offensichtlich, die ohne Erfolgslogik erarbeitet wurden.
- Durch das Herunterbrechen auf weitere Hierarchieebenen werden die strategischen Ziele im ganzen Unternehmen verfolgt.

Ein Cockpit allein genügt jedoch nicht zum Fliegen. Zur Zielerreichung brauchen wir zusätzlich ein Verständnis für die Wirkung der Hebel und für die Wirkung externer Einflüsse auf die Zielgrößen, um die Hebel richtig stellen zu können. Die Erfolgslogik hilft die Zusammenhänge und Spannungsfelder besser zu erkennen. Es macht deshalb Sinn, Management-Cockpits auf der Basis einer Erfolgslogik zu entwickeln und zu interpretieren.

Keywords

- Balanced Scorecard
- Netmapping
- Strategic controlling
- Success map
- Systems thinking

Summary

After years of developing and implementing new management tools there is a need for coordination and integration of isolated instruments. The management method „Netmapping“, developed by the author, helps to visualize and communicate complex issues, to define clear and realistic goals and to act accordingly. The article takes the Balanced Scorecard as an example for a Management-Tool whose benefits can be multiplied by the application of Netmapping.

Literatur

Gomez, P. & Probst, G., Vernetztes Denken im Management – Eine Methode des ganzheitlichen Problemlösens, in: *Schweizerische Volksbank* (Hrsg.): Die Orientierung, Nr. 89, 1987.

Gomez, P. & Probst, G., Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens – Vernetzt Denken, Unternehmerisch handeln, Persönlich überzeugen, 3. Aufl., Bern 2001.

Honegger, J., Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis. Mit Netmapping und Erfolgslogik schrittweise von der Vision zur Aktion. Komplexität verstehen – Ziele erreichen – Hebel wirksam nutzen, Zürich 2008.

Kaplan, R. & Norton, D., Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.

Vester, F., Neuland des Denkens. Vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter, München, 1984.