

Balanced Scorecard als Controllinginstrument

Dr. Markus Peters

Führungsakademie der Bundeswehr, Hamburg, Juli 2001
GAA „Bundeswehrplanung/Ressourcenmanagement“

Gliederung

1. Einführung

2. Wirtschaftlichkeitsrechnungen als Basis ökonomischen Handelns

3. Controlling als Informationsgrundlage ökonomischen Handelns

4. Traditionelles Controlling

5. Balanced Scorecard als Managementsystem

Gliederung

1. Einführung

2. Wirtschaftlichkeitsrechnungen als Basis ökonomischen Handelns

3. Controlling als Informationsgrundlage ökonomischen Handelns

4. Traditionelles Controlling

5. Balanced Scorecard als Managementsystem

Die ökonomische Theorie unterstellt rationales Handeln der Wirtschaftssubjekte

Minimumprinzip

- Ein bestimmtes Ziel soll mit dem geringstmöglichen Aufwand erreicht werden
- Bsp.: Ein Taxifahrer versucht, ein gegebenes Fahrtziel auf dem schnellsten Wege zu erreichen

Maximumprinzip

- Mit einem bestimmten Einsatz soll ein größtmögliches Ergebnis erzielt werden
- Bsp.: Eine öffentliche Institution bemüht sich, mit gegebenem Budget ihren Auftrag möglichst gut zu erfüllen

Ziele bestimmen
ökonomisches Handeln:

Das ökonomische Prinzip fordert, daß das Verhältnis von Output zu Input größer Eins wird.*

* Input oder Output müssen als gegeben angenommen werden.

Z.B. Produktivität und Wirtschaftlichkeit,
Umweltverträglichkeit

Im Idealbild der ökonomischen Theorie bestimmt streng rationales Denken und Handeln die Verhaltensweise der Wirtschaftssubjekte

- Vollständige Information durch umfassende Aufnahme und exakte Auswertung entscheidungsrelevanter Informationen.
- Nutzenmaximierung durch Orientierung an absolutem zukünftigem Vermögen.
- Ökonomisches Handeln unabhängig von psychologischen Motiven.

Der Homo Psychologicus unterliegt beschränkt rationalem Entscheidungsverhalten

- „Kognitiver Geizhals“, da begrenzte Informationsverarbeitungskapazität (Individuen können nur ca. sieben Informationseinheiten gleichzeitig verarbeiten)*
- Bewußte und unbewußte Verwendung von Heuristiken zur Komplexitätsreduktion sowie von Urteilsheuristiken (beschränkte Informationsverarbeitungskapazität zwingt zu effizientem Einsatz)
- Relative Bewertung von Geldbeträgen (keine Pfadunabhängigkeit in der Bewertung)
- Überschätzung der Wahrscheinlichkeit und Häufigkeit von Ereignissen aufgrund Aktualität, Auffälligkeit, Anschaulichkeit und Kongruenz der relevanten Informationen

* Miller, 1956 (+/- 2, bewußte Unterscheidung, Aufnahme und Verarbeitung gleichzeitig eintreffender Daten).

Gliederung

1. Einführung

2. Wirtschaftlichkeitsrechnungen als Basis ökonomischen Handelns

3. Controlling als Informationsgrundlage ökonomischen Handelns

4. Traditionelles Controlling

5. Balanced Scorecard als Managementsystem

Prinzipien der Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen

- Unternehmerische Tätigkeit besteht aus einzelnen Projekten, die als Investitionsobjekte betrachtet werden können
- Zu Beginn steht Aufwand, der zu späterem Nutzen führen soll (Bsp.: Mitarbeiterschulung, Anlagenkauf)
- Investitionsrechnung beurteilt die Vorteilhaftigkeit von Investitionen nach monetären Kriterien
- Absolute Vorteilhaftigkeit drückt aus, ob eine Investition lohnend ist oder nicht, relative Vorteilhaftigkeit bezieht sich auf den Vergleich verschiedener Investitionen
- Ausschließliche Betrachtung tatsächlicher Zahlungen, nicht buchhalterischer Größen wie z.B. Abschreibungen
- **Zentrales Kriterium ist der Barwert der späteren Zahlungen zum Bewertungszeitpunkt**

Ermittlung der Vorteilhaftigkeit einer Investition durch den Barwert

- Der Barwert ist der Wert der auf einen Bewertungszeitpunkt auf- oder abgezinsten Zahlungen
- Ermittlung über Diskontierung mit dem jeweils relevanten Zinssatz i

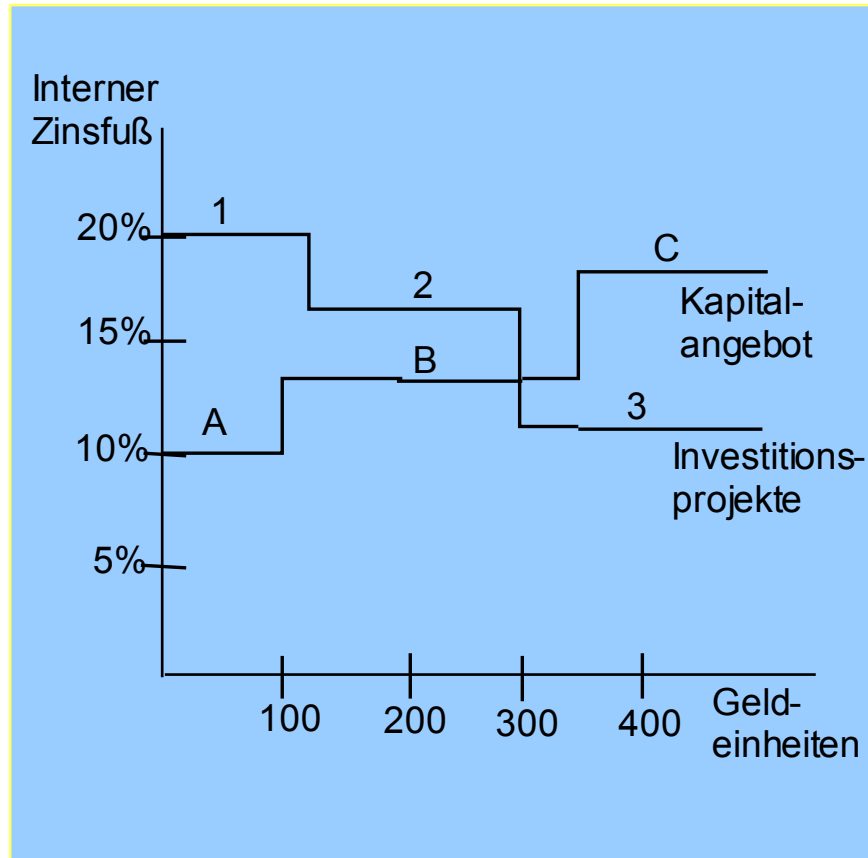
Berechnung des Barwerts eines Investitionsprojektes:

$$K_0 = \sum_{t=0}^T \frac{z_t}{(1+i)^t} - A_0$$

Beispiel der Zahlungsreihen alternativer Investitionen bei Diskontierung mit Zinssatz $i = 10\%$

Zeitpunkt t	0	1	2	Σ
Investition A	-30	20	290	/
Investition B	-30	290	20	/
K_0 A	-30	18,2	241,7	259,9
K_0 B	-30	263,6	16,7	280,3

Das optimale Investitionsprogramm als Schnittpunkt der Kapitalangebots- und Kapitalnachfragekurve (Dean-Modell)



Gliederung

1. Einführung

2. Wirtschaftlichkeitsrechnungen als Basis ökonomischen Handelns

3. Controlling als Informationsgrundlage ökonomischen Handelns

4. Traditionelles Controlling

5. Balanced Scorecard als Managementsystem

Definition Controlling

- Controlling (to control=steuern) ist die ergebnisorientierte Steuerung eines Unternehmens / einer Behörde durch Planung, „Kontrolle“ und Information (**Steuerungsfunktion**)
- Controlling basiert auf dem kaufmännischen und betrieblichen Rechnungswesen und ist stark zukunftsgerichtet (**Planungs- und Kontrollfunktion**)
- Controlling obliegt die Berichterstattung und Interpretation der Ergebnisse des Geschäftsverlaufs (**Informationsversorgungsfunktion**)
- Controlling muß in das Management eingebunden sein (**Führungsfunktion**)
- Controlling soll die Prozesse zur gesamtheitlichen Erfüllung der Unternehmensziele durch Integration von Planung und „Kontrolle“ unterstützen (**Koordinationsfunktion**)

Gründe für das Controlling in Unternehmen / öffentliche Einrichtungen

Oberziel:

Sicherstellung des ökonomischen Prinzips bezogen auf jeweilige Zielerreichung und Rahmenbedingungen

- Ausrichtung der Unternehmenssteuerung am ökonomischen Prinzip
- Optimierung der Kostenstrukturen
- Sicherstellung wertoptimaler Ressourcenallokation
- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens
- Mangelnde Eignung der Daten des externen Rechnungswesens für die Kostenrechnung
- Benchmarking zur Erreichung einer „Best in Class“-Position
- Erfüllung der Koordinationsaufgabe bei Dezentralisation von Führungsentscheidungen

Objekte, Träger und Ausprägungen der Sicherung des ökonomischen Prinzips

Ausprägungen

- Analyse ökonomischer Daten und Versorgung mit Ergebnisinformationen
- Kritische Überprüfung von Vorhaben und Entscheidungen der Unternehmensführung für die Zukunft

Träger

- Führungskräfte selbst
- Andere Führungskräfte über Interaktionen wie hierarchische Weisungsbeziehungen
- Interne Spezialisten wie Controller und andere Stabsfunktionen durch Gestaltung des Planungssystems und Kontrolle der Pläne
- Unternehmensexterne Spezialisten wie Berater, Wirtschaftsprüfer und Finanzanalysten

Folgerung:

Controlling ist Aufgabe der Führungskraft.
Controlling ist Instrument einer sachgerechten Führung.

Gliederung

1. Einführung

2. Wirtschaftlichkeitsrechnungen als Basis ökonomischen Handelns

3. Controlling als Informationsgrundlage ökonomischen Handelns

4. Traditionelles Controlling

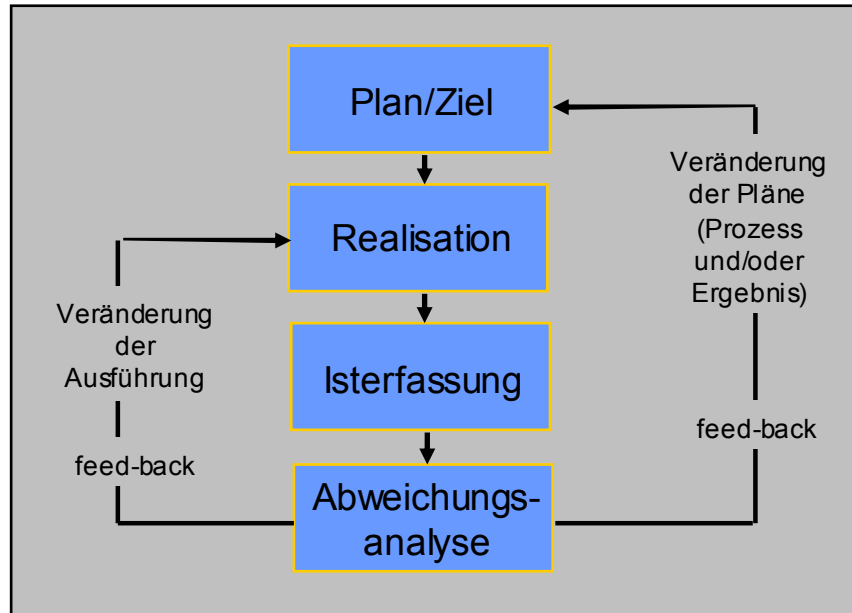
5. Balanced Scorecard als Managementsystem

Controlling als Führungsaufgabe

- Ergebnisorientierte Planung und Kontrolle durch Zielvereinbarungen und Zielerreichungsanalysen mit Daten aus Rechnungs- und Finanzwesen
- Potentielle Schwächen in der Schärfe der Zielformulierung und der Erfassung von Kontrollgrößen
- Sicherung der Datenqualität
- Postulat der Wirtschaftlichkeit

Quelle: Weber, Neue Perspektiven des Controlling

Prozeß des Controlling



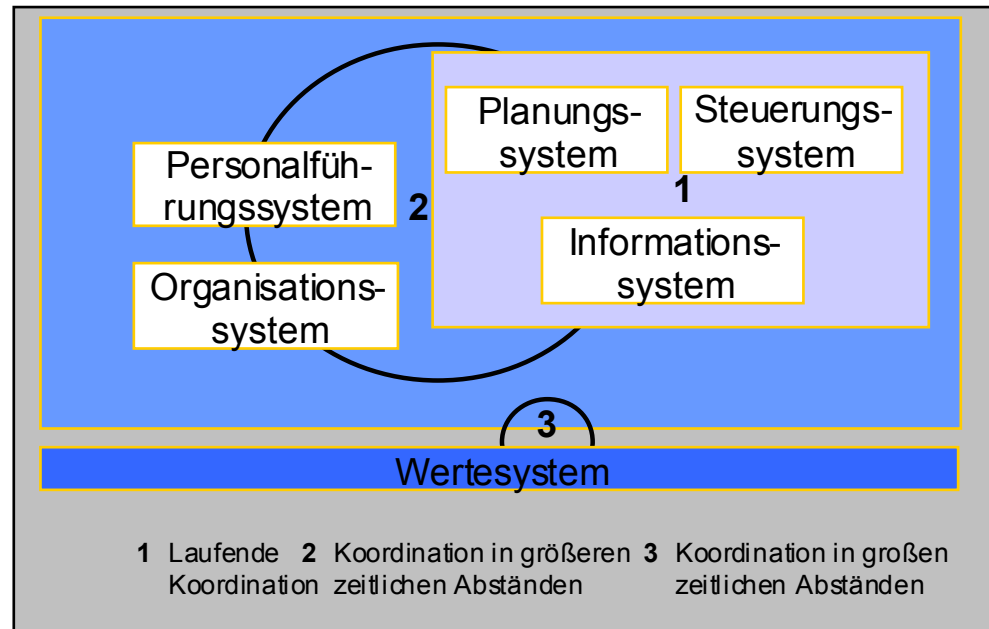
Quelle: Weber, Neue Perspektiven des Controlling

Controlling als umfassende Steuerungsfunktion

- Koordination aller Teilsysteme der Unternehmenssteuerung
- Einbezug der gesamten Aufbau- und Ablauforganisation
- Kritischer Faktor ist die Koordination der Planung in den Teilsystemen
- Umfassender Ansatz
- Sicherung der Datenqualität
- Postulat der Wirtschaftlichkeit

Quelle: Weber, Neue Perspektiven des Controlling

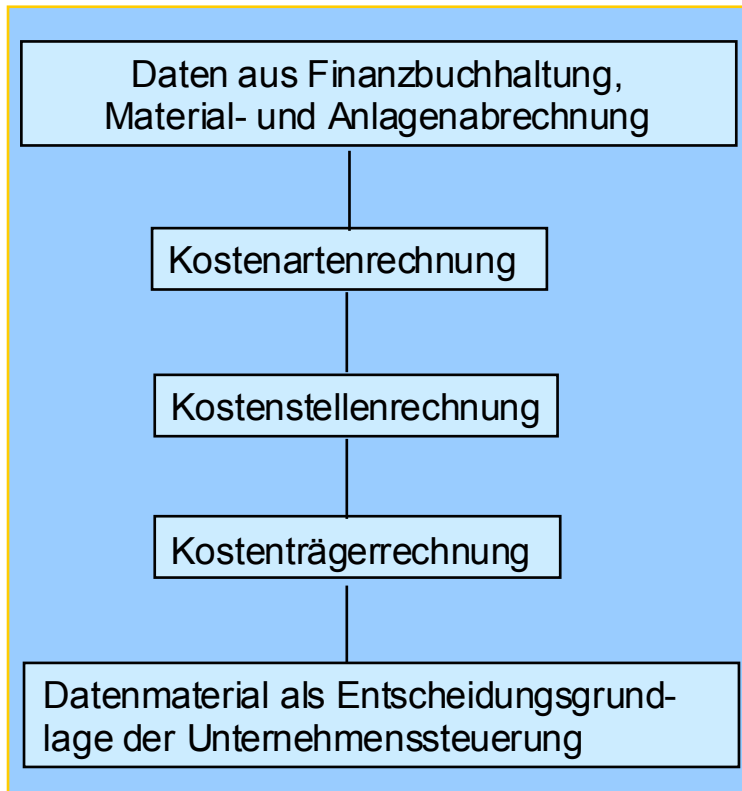
Kreislauf des Controlling in verschiedenen zeitlichen Abständen



Quelle: Weber, Neue Perspektiven des Controlling

Die Kostenrechnung dient zur Kontrolle der Wirtschaftlichkeit und stellt Informationen für operative Entscheidungen bereit

Teilbereiche der Kostenrechnung



Die Kostenartenrechnung dient der Erfassung und Gliederung der angefallenen Kostenarten. Zentrale Frage: „Welche Kosten sind angefallen?“

Die Kostenstellenrechnung verteilt die Kosten auf die Unternehmensbereiche, in denen sie angefallen sind. Zentrale Frage: „Wo sind welche Kosten angefallen?“

Die Kostenträgerrechnung ermittelt die Stückkosten der erstellten Leistungen. Zentrale Frage: „Wofür sind welche Kosten angefallen?“

Dem Controlling stehen verschiedene Instrumente zur Erfüllung seiner Aufgaben zur Verfügung

Systemplanung und -steuerung

Projektmanagement

Planungs- und Steuerungsmanagement

Bereitstellung relevanter Informationen

Gliederung

1. Einführung

2. Wirtschaftlichkeitsrechnungen als Basis ökonomischen Handelns

3. Controlling als Informationsgrundlage ökonomischen Handelns

4. Traditionelles Controlling

5. Balanced Scorecard als Managementsystem

Die Balanced Scorecard als Managementsystem

Einführende Informationen

- Entwickelt von Robert S. Kaplan und David P. Norton .
- Erste Veröffentlichung des Konzeptes 1992 im Harvard Business Review (Studien zu Performance Measurement).
- Weiterentwicklung des traditionellen Systems finanzieller Kennzahlen um eine Kunden-, eine interne Prozeß- und eine Lern- und Entwicklungsperspektive (-> strategisches Managementinstrument).
- Ergänzung des traditionellen Systems der Ergebniszahlen um sog. Leistungstreiber.
- Anwendung bislang bei Industrieunternehmen, Banken, KMU, staatlichen Institutionen.
- **Erweiterung des Blickwinkels auf nicht-finanzielle Leistungsperspektiven, die in Managementkonzepten und Controllingsystemen bisher oft nicht beachtet wurden.**

Bisherige Instrumente der Unternehmenssteuerung wurden als nicht umfassend genug angesehen

- Unternehmenssteuerung ausschließlich durch finanzielle Kennzahlen vernachlässigt andere erfolgswirksame Perspektiven des Unternehmens.
- Fokus auf vergangenheitsbezogene Kennzahlen vernachlässigt den Einbezug zukünftiger Entwicklungen.
- Visionen und Strategien bislang zu wenig umsetzbar und nur begrenzt in finanziellen Kennzahlen darstellbar.
- Bisher mangelnde Verknüpfung von Strategien mit Ressourcenallokation.
- Bislang unzureichende Verbindung von Strategien mit konkreten Zielvorgaben für Mitarbeiter.

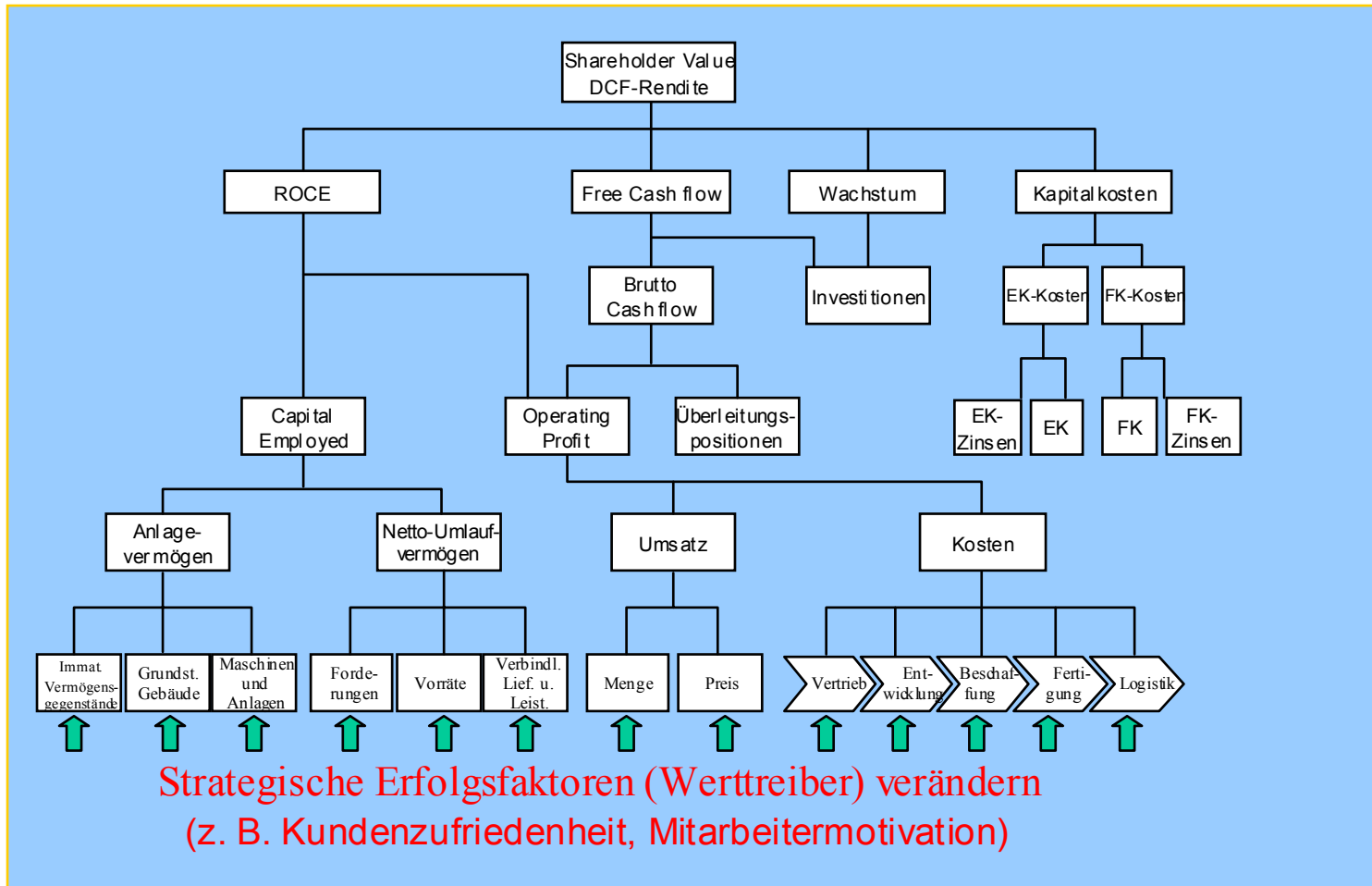
Warum Kennzahlen? Warum BSC?

Organisationen mit besseren Ergebnissen als ihre Wettbewerber

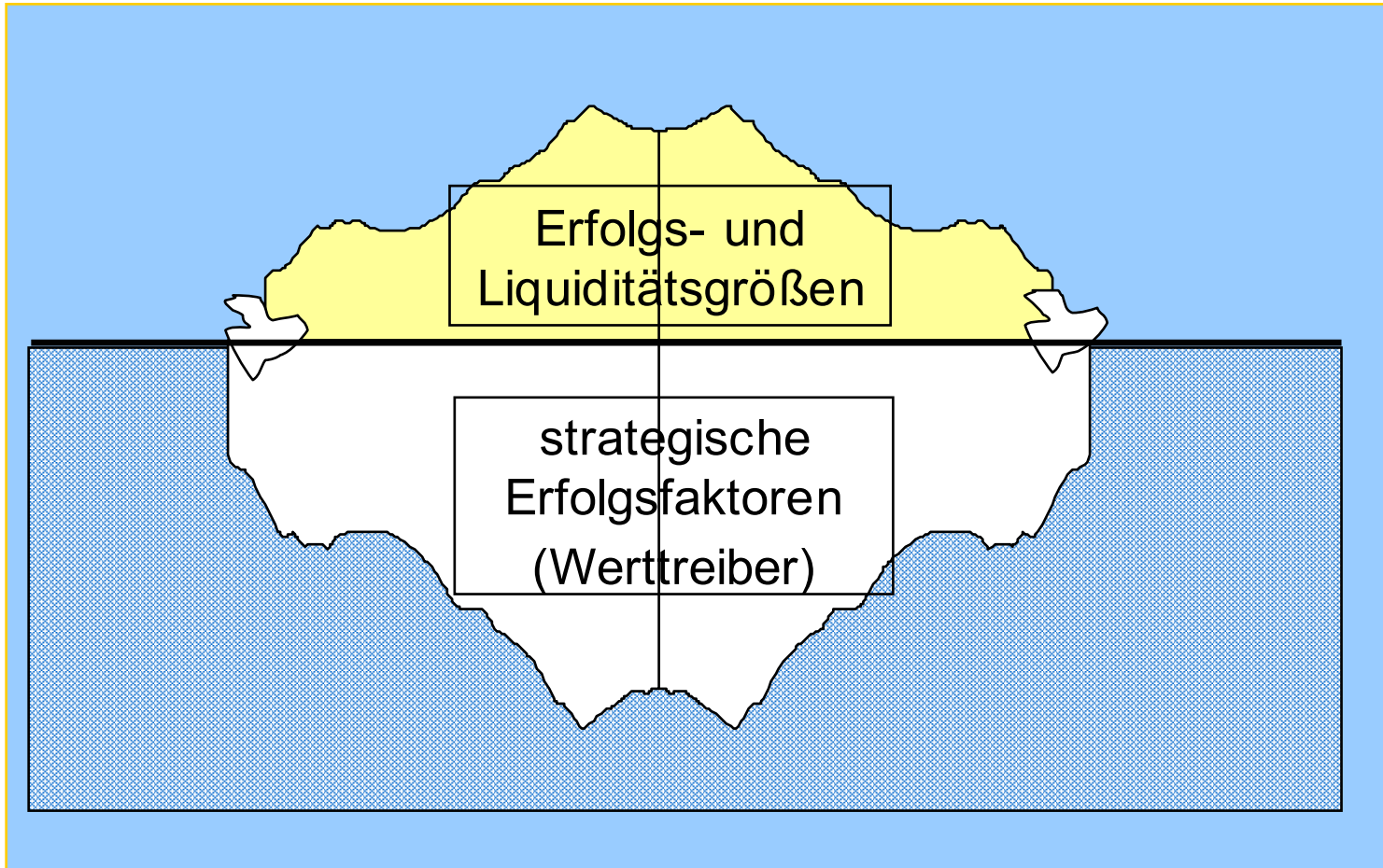
- messen die Performance in mindestens drei strategisch relevanten Bereichen,
- verwenden finanzielle und nicht finanzielle Meßgrößen in einem ausgewogenen Verhältnis,
- verwenden Meßgrößen im Management Review,
- verfügen über regelmäßig aktualisierte Daten,
- verwenden die erhobenen und analysierten Daten, um organisatorischen Wandel zu forcieren.

Quelle: KPM G, Basis Fortune 500 Companies.

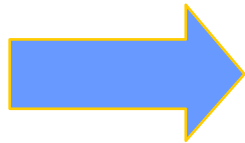
Wertorientiertes Unternehmensmodell



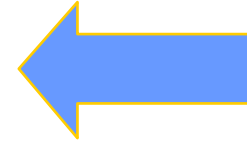
Eisbergmodell



Was ist das Ziel der Balanced Scorecard?

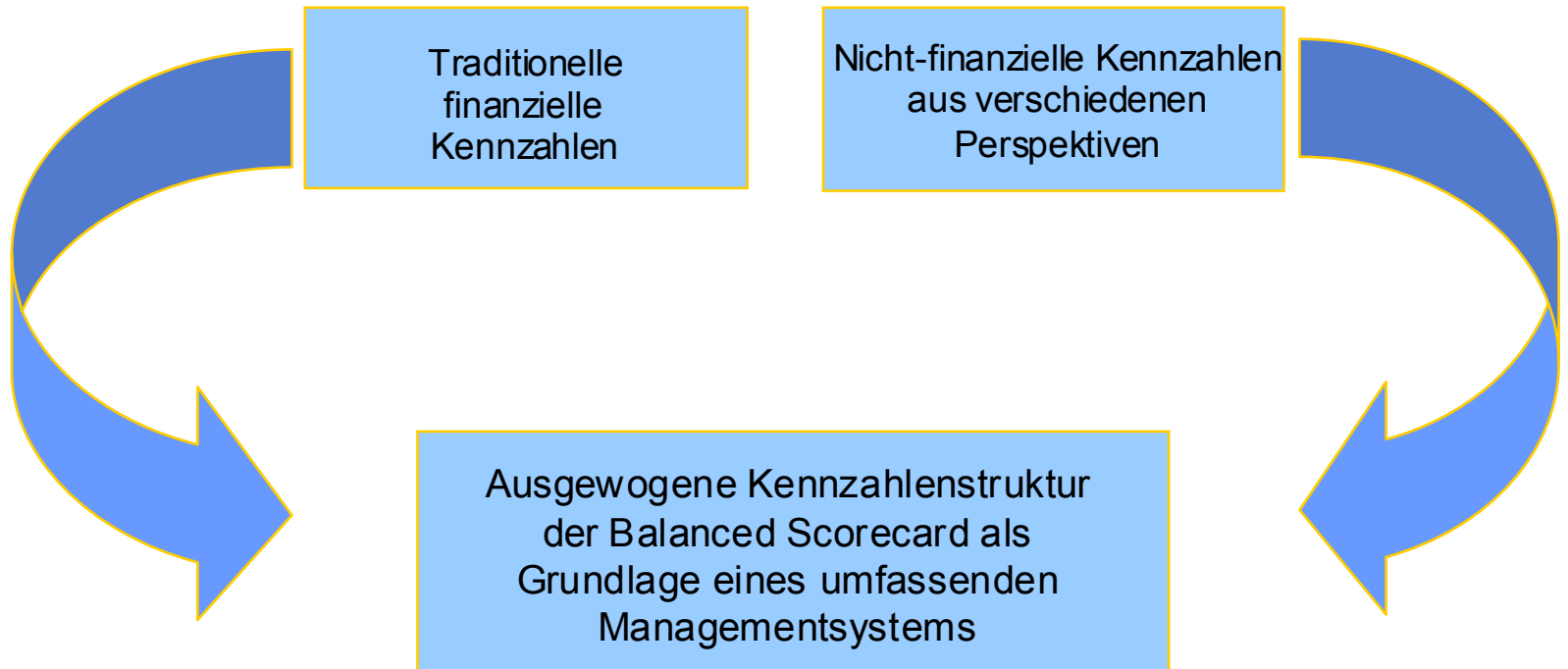


Schaffung eines effektiven Systems zur Gesamtsteuerung des Unternehmens

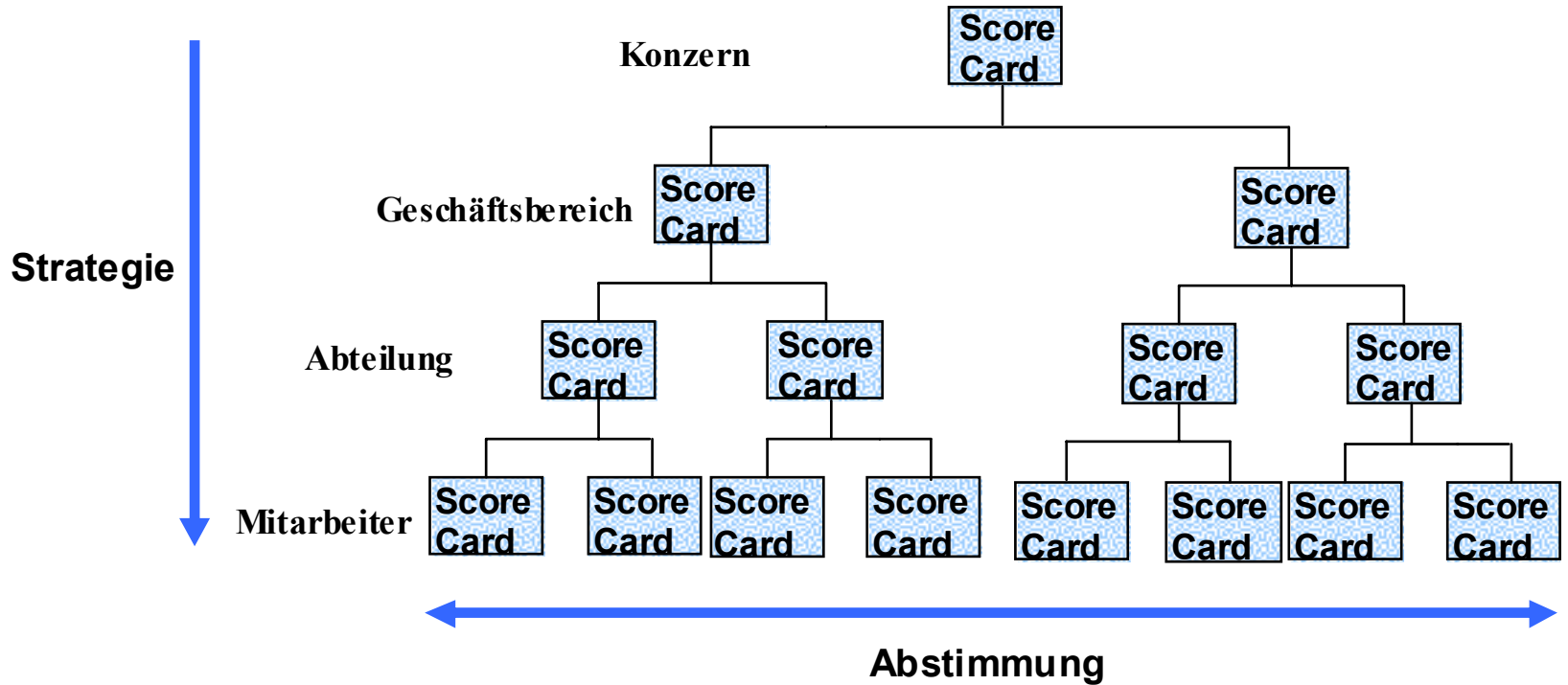


- Integration von Unternehmensvision, Strategischer Zielsetzung, Planung, operativer Handlungsanweisungen und operativer Umsetzung in ein umfassendes Managementsystem („Linking Business Strategy and Key Success Factors“).
- Vorhandene Kennzahlensysteme werden gestiegenen Anforderungen der Unternehmensführung angepaßt - Operationalisierung von Meßgrößen.
- Traditionelle finanzielle Kennzahlen werden durch weitere Perspektiven ergänzt.
- Medium der Strategiekommunikation.

Die zentrale Neuerung der Balanced Scorecard ist die Verbindung finanzieller mit nicht-finanziellen Kennzahlen

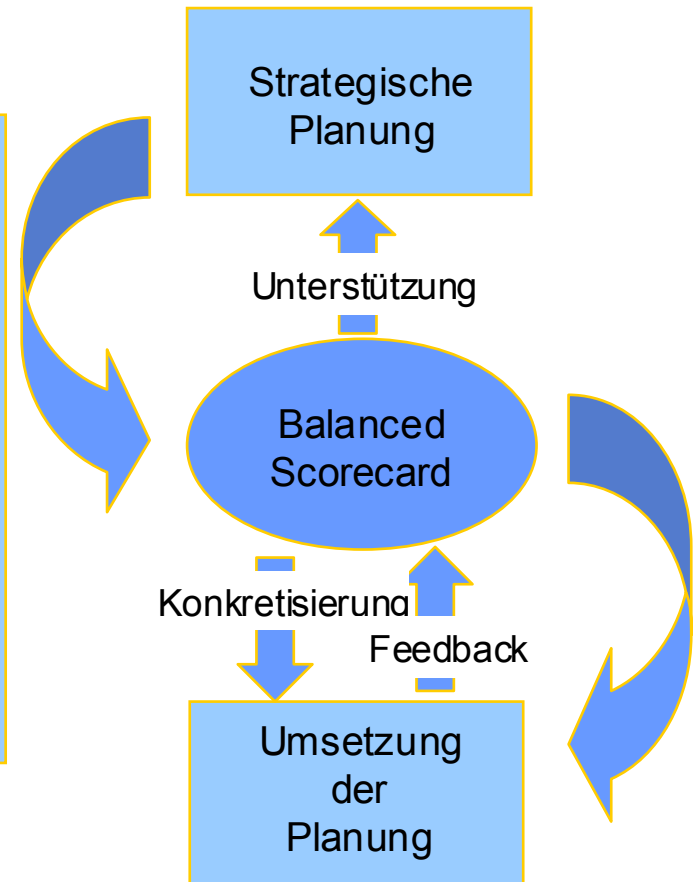


Balanced Scorecards werden für alle Ebenen des Unternehmens vertikal und horizontal abgestimmt

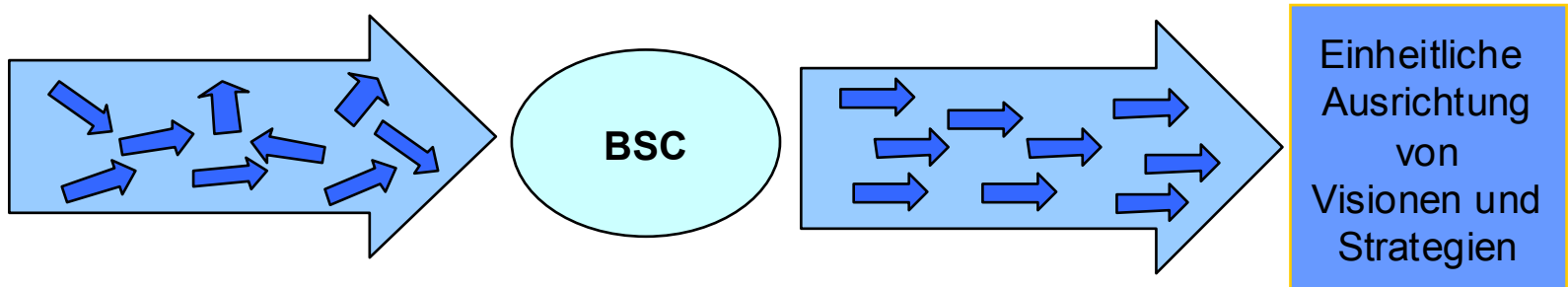


Die Balanced Scorecard ist das Bindeglied zwischen strategischer Planung und deren Umsetzung

- Entwicklungsprozess der Balanced Scorecard führt zu Konsens über strategische Ziele
- Strategieformulierung und -implementierung wird durch Feedbackprozesse verbessert
- Strategie wird mit Zielvorgaben für Abteilungen und Mitarbeiter verknüpft

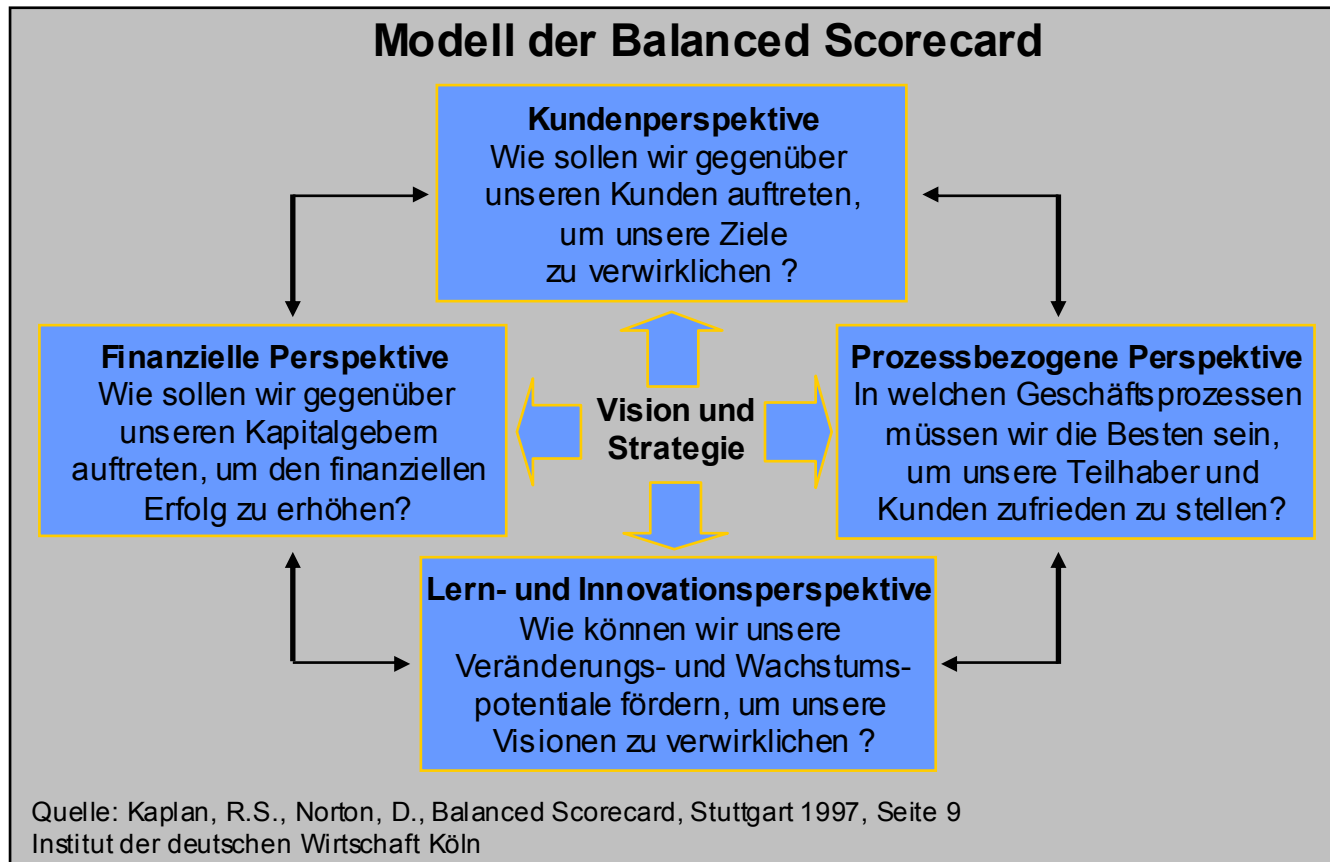


Die horizontale und vertikale Abstimmung aller Ziele und Strategien führt zu einheitlicher Ausrichtung des gesamten Unternehmens



Personelle, materielle und finanzielle Ressourcen werden auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet

Das Modell der BSC verbindet die Gesamtstrategie mit Kennzahlen aus verschiedenen Perspektiven der Unternehmung



Beispiele für Kennzahlen der einzelnen Perspektiven - Ziel ist die Messung der gesamten Performance des Unternehmens

Finanzielle Perspektive

- Kapitalrendite
- Return on Asset
- Return on Investment
- Umsatzerlöse
- Umsatzrentabilität
- Stückkosten

Interne Prozessperspektive

- Durchlaufzeiten in der Produktion
- Bearbeitungszeiten von Beschwerden
- Aufwendungen für Produktentwicklung
- Fehlerquoten
- Reklamationsquoten

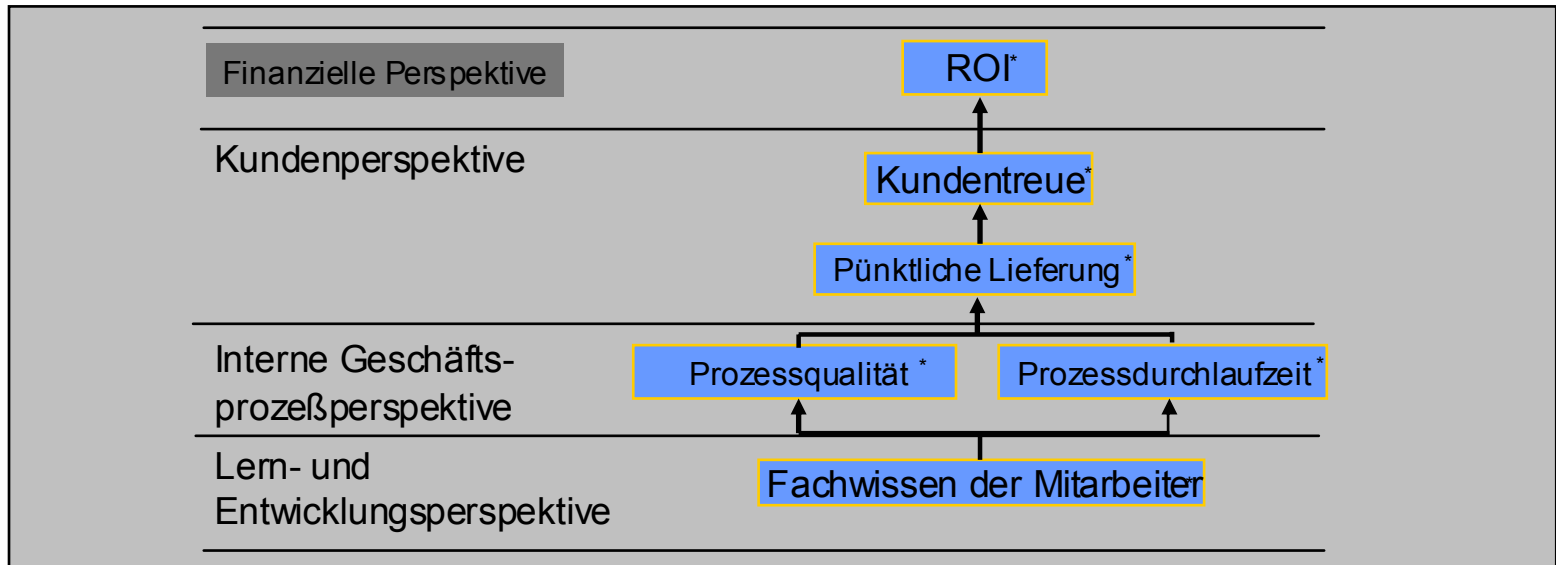
Kundenperspektive

- Marktanteil
- Kundentreue
- Kundenzufriedenheit
- Kundenrentabilität
- Kundentreue
- Pünktlichkeit der Lieferung

Lern- und Wachstumsperspektive

- Mitarbeitertreue
- Mitarbeiterproduktivität
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Fachwissen der Mitarbeiter

Die finanzwirtschaftliche Perspektive stellt das Ende einer Ursache-Wirkungskette der Ziele und Kennzahlen der BSC dar



- Die finanzwirtschaftliche Perspektive ist der wichtigste Teil der Balanced Scorecard
- Alle Ziele und Kennzahlen der BSC müssen mit mind. einem Ziel der finanzwirtschaftlichen Perspektive verbunden sein
- Alle Strategien sollen die Erreichung finanzwirtschaftlicher Ziele bewirken

* Ausgewählte Beispiele der Einzelziele

Beispiel: BSC der Muster AG (Unterhaltungselektronik)

Vision:
„Führender Hersteller durch
Kostenführerschaft bei
einwandfreier
Qualität und fortlaufenden
Innovationen für unsere
Kunden“

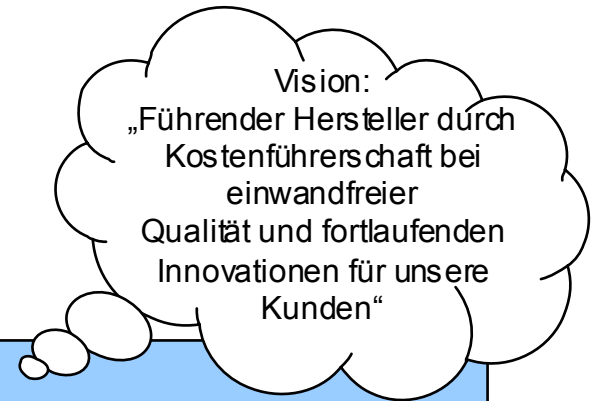
Finanzen			
Strategische Ziele	Meßgrößen	Zielwerte	Maßnahmen
- Renditeansprüche der Eigentümer erfüllen oder übertreffen	- ROCE	>10%	- Kauf von 3 Unternehmen in Asien
- Profitabilität	- Umsatzrentabilität	15%	
- Schnelles Wachstum	- Umsatzwachstum	20%	
- Liquidität für strateg. Investitionen	- Free Cash flow	200 Mio. DM	

Kunden			
Strategische Ziele	Meßgrößen	Zielwerte	Maßnahmen
- Kundenerwartungen kennen und erfüllen	- Umsatz/Kunden, - Kundenzufriedenheit	1 Mio. DM +++	- Kundenzufriedenheits-Projekt
- Aufbau und Ausnutzung von Dauer-Kundenbindungen	- Kundenbindungsindex	20%	- Marktpenetrationsprogramm - Akquisitionsprogramm
- A-/B-Kunden Fokus	- Umsatzanteil A-/B-Kunden, Kundenprofitabilität	90% 40%	- Focus-Programm
- Wettbewerbsfähige Preise (Leadership)	- Preisindex	0,9	- Preis-Monitor einführen

Interne Geschäftsprozesse			
Strategische Ziele	Meßgrößen	Zielwerte	Maßnahmen
- Cross Selling über optimierte Marketing- u. Vertriebsproz.	- Cross Selling Ratio	0,25%	- Prozessoptimierung Marketing und Vertriebsprozesse
- Kurze Entwicklungszeiten	- first to market Produkte	5 pro Jahr	- Prozessoptimierung FuE-Prozesse
- Wettbewerbsfähige Produktions- und Logistikprozesse	- Kosten Produktions- u. Logistikprozess	-20 Mio. DM	- Komplexitätsreduktionsprojekt
- Kunden über kostengünst. Distributionskanäle bedienen	- Distributionskosten	-20 Mio. DM	- Rabatsystem ändern

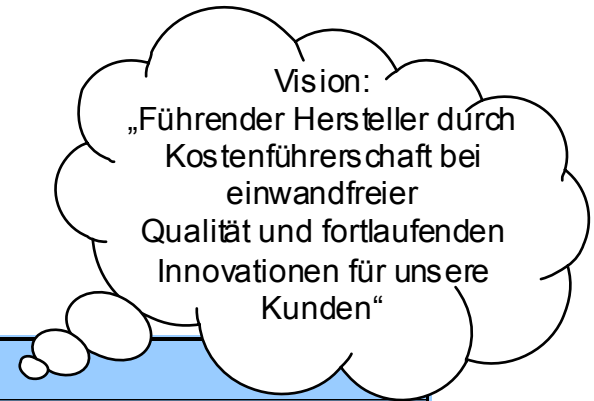
Lernen und Entwicklung			
Strategische Ziele	Meßgrößen	Zielwerte	Maßnahmen
- Innovative Produkte entwickeln	- Umsatzanteil neuer Produkte	20%	- Aufbau Datenbank
- Zugang zu strategischen Informationen schaffen (Branche, Wettbewerber, Kunden, Markt)	- verfügbarer strategischer Informationen	100	
- Empowerment der Mitarbeiter	- Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuationsrate, Anteil interne Besetzungen	++ <3% >50%	- Schulungsprogramm, Job Rotation-Programm
- Kontinuierliche Verbesserung	- Durchlaufzeitenverbesserung	10%	- KVP einführen

Beispiel: BSC der Muster AG



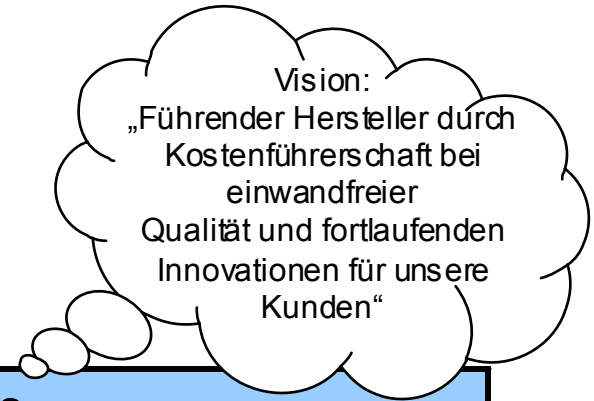
Finanzen			
Strategische Ziele	Meßgrößen	Zielwerte	Maßnahmen
- Renditeansprüche der Eigentümer erfüllen oder übertreffen	- ROCE	>10%	- Kauf von 3 Unternehmen in Asien
- Profitabilität	- Umsatzrentabilität	15 %	
- Schnelles Wachstum	- Umsatzwachstum	20%	
- Liquidität für strateg. Investitionen	- Free Cash flow	200 Mio. DM	

Beispiel: BSC der Muster AG



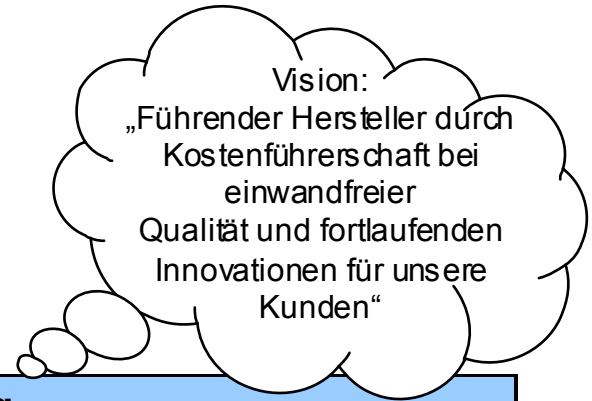
Kunden			
Strategische Ziele	Meßgrößen	Ziel- werte	Maßnahmen
- Kundenerwartungen kennen und erfüllen	- Umsatz/Kunden, - Kundenzufriedenheit	1 Mio. DM +++	- Kundenzufriedenheits-Projekt
- Aufbau und Ausnutzung von Dauer-Kundenbindungen	- Kundenbindungsindex	20%	- Marktpenetrationsprogramm - Akquisitionsprogramm
- A-/B-Kunden Fokus	- Umsatzanteil A-/B-Kunden, Kundenprofitabilität	90% 40%	- Focus-Programm
- Wettbewerbsfähige Preise (Leadership)	- Preisindex	0,9	- Preis-Monitor einführen

Beispiel: BSC der Muster AG

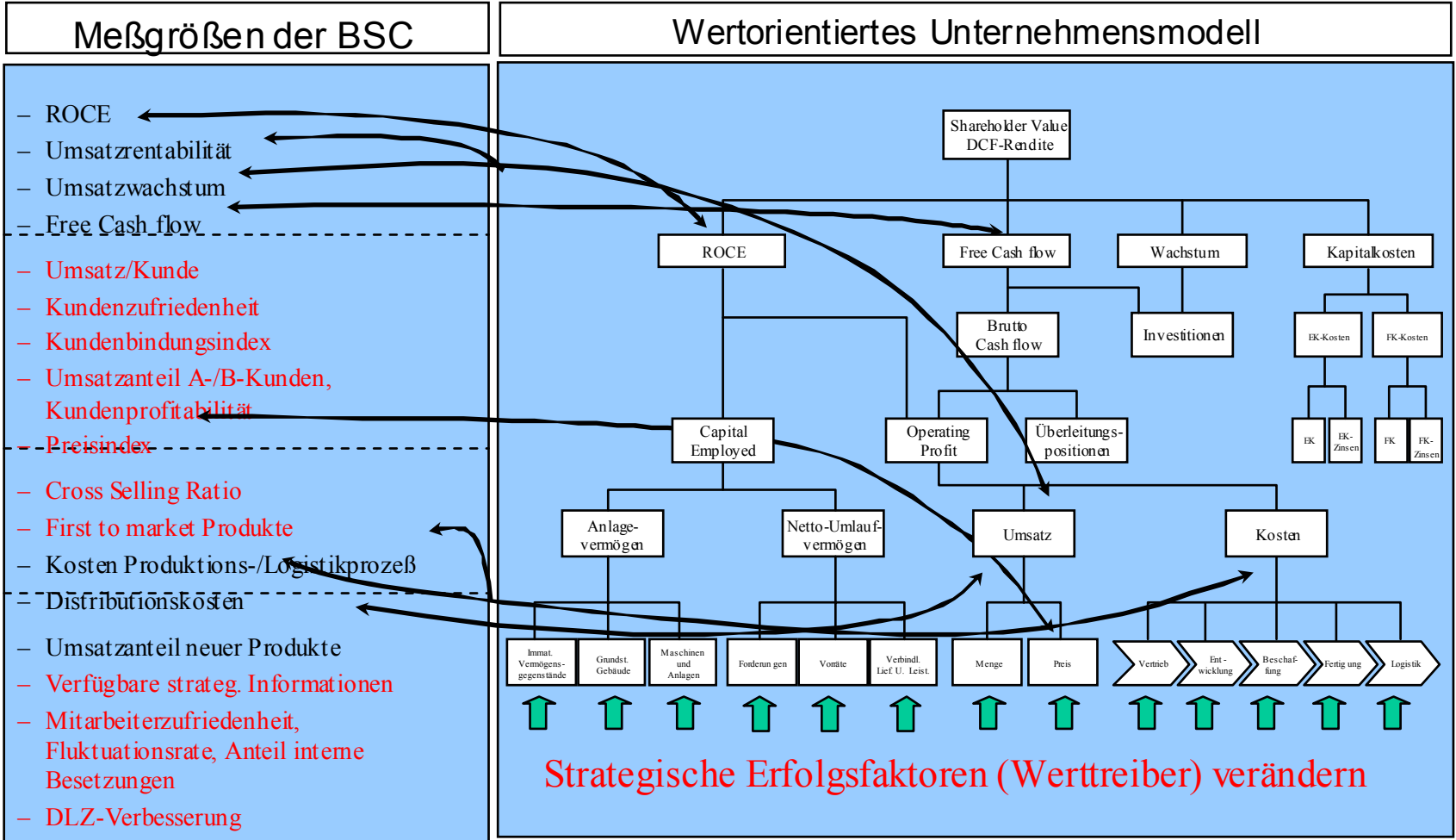


Interne Geschäftsprozesse			
Strategische Ziele	Meßgrößen	Ziel- werte	Maßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> - Cross Selling über optimierte Marketing- u. Vertriebsproz. - Kurze Entwicklungszeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Cross Selling Ratio - first to market Produkte 	<ul style="list-style-type: none"> 0,25% 5 pro Jahr 	<ul style="list-style-type: none"> - Prozeßoptimierung Marketing und Vertriebsprozesse - Prozeßoptimierung FuE-Prozesse
<ul style="list-style-type: none"> - Wettbewerbsfähige Produktions- und Logistikprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> - Kosten Produktions- u. Logistikprozeß 	<ul style="list-style-type: none"> -20 Mio. DM 	<ul style="list-style-type: none"> - Komplexitätsdeduktionsprojekt
<ul style="list-style-type: none"> - Kunden über kostengünst. Distributionskanäle bedienen 	<ul style="list-style-type: none"> - Distributionskosten 	<ul style="list-style-type: none"> -20 Mio. DM 	<ul style="list-style-type: none"> - Rabattsystem ändern

Beispiel: BSC der Muster AG

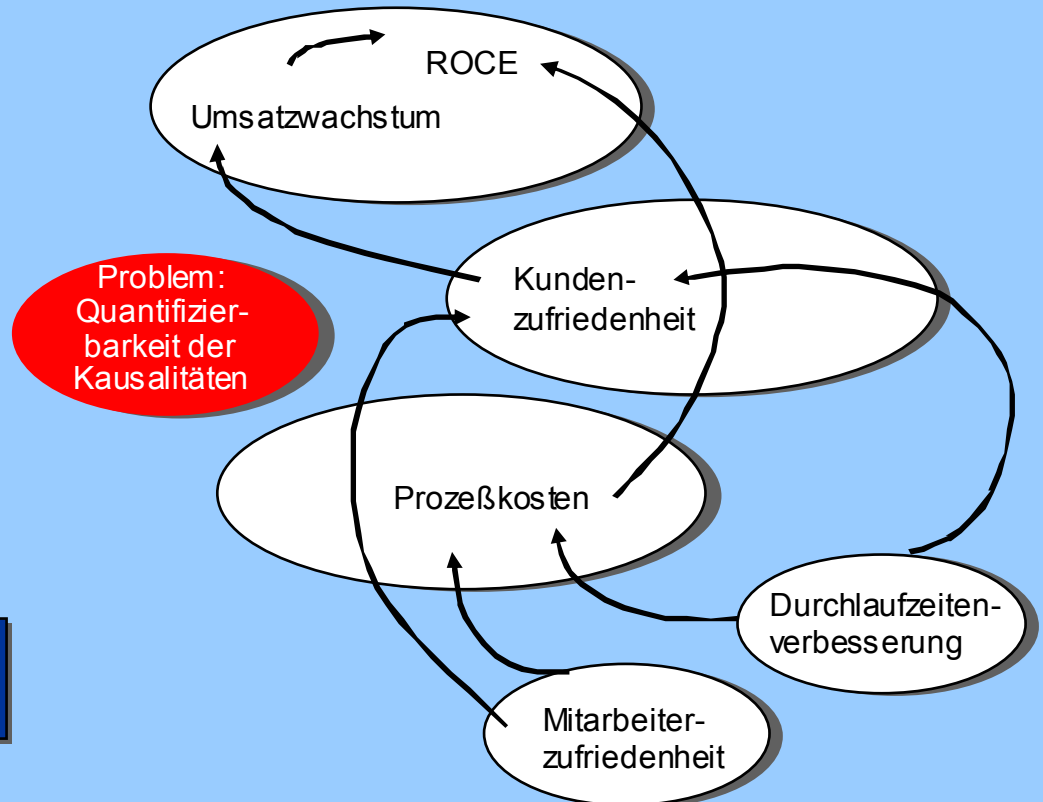
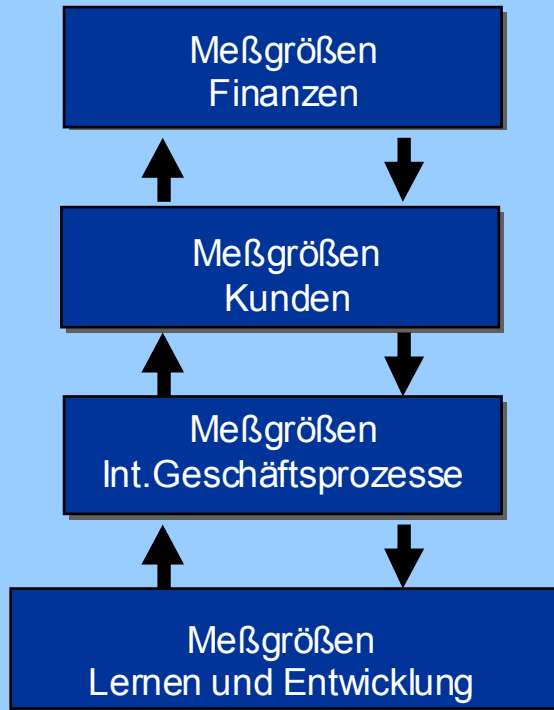


Lernen und Entwicklung			
Strategische Ziele	Meßgrößen	Ziel- werte	Maßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> - Innovative Produkte entwickeln - Zugang zu strategischen Informationen schaffen (Branche, Wettbewerber, Kunden, Markt) - Empowerment der Mitarbeiter - Kontinuierliche Verbesserung 	<ul style="list-style-type: none"> - Umsatzanteil neuer Produkte - verfügbarer strategischer Informationen - Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuationsrate, Anteil interne Besetzungen - Durchlaufzeitenverbesserung 	<ul style="list-style-type: none"> 20% 100 ++ <3% >50% 10% 	<ul style="list-style-type: none"> - Aufbau Datenbank - Schulungsprogramm, Job Rotation-Programm - KVP einführen

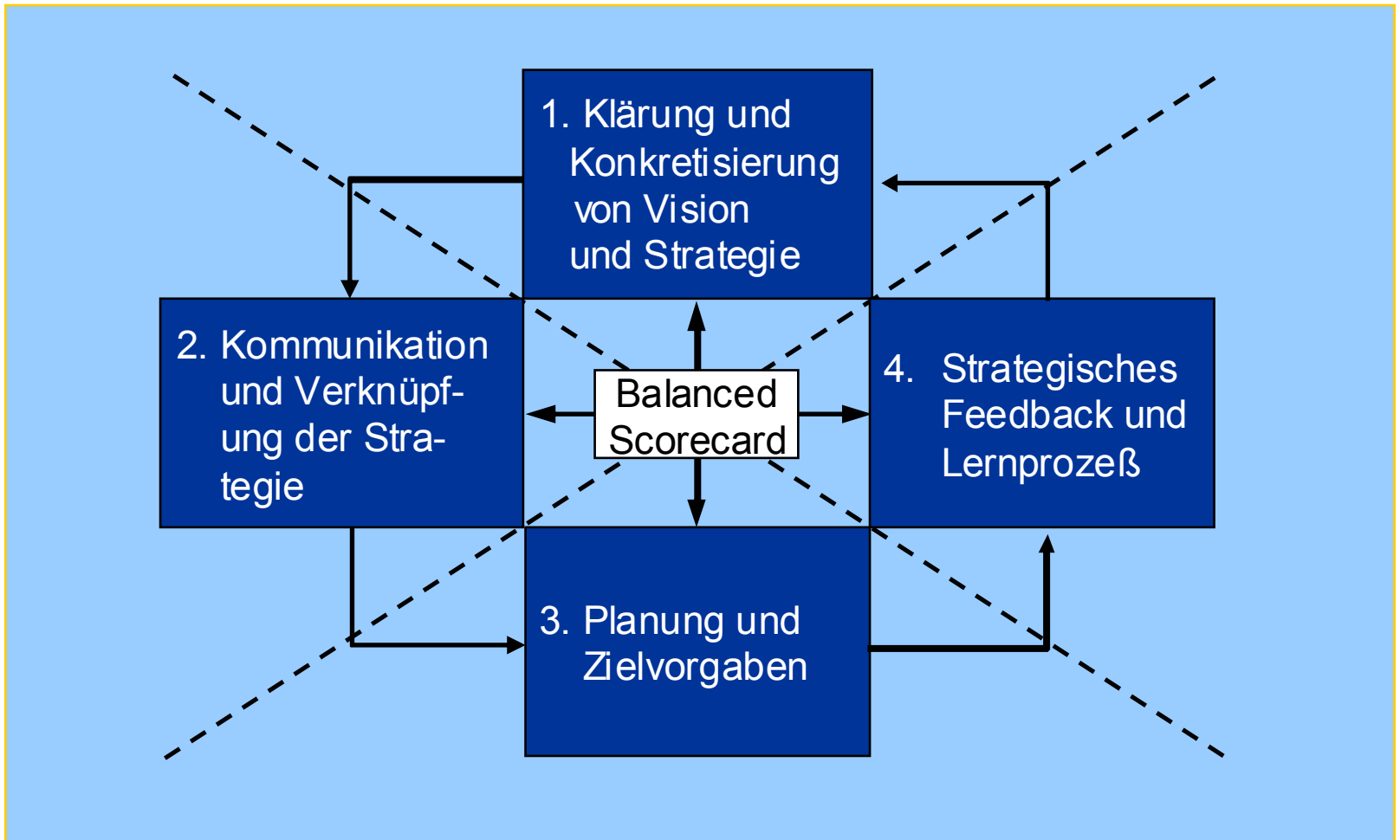


Ursache-Wirkungs-Kette

Beispiel: Ausschnitt Muster AG



Vier Schritte des BSC-Prozesses (Regelkreis)

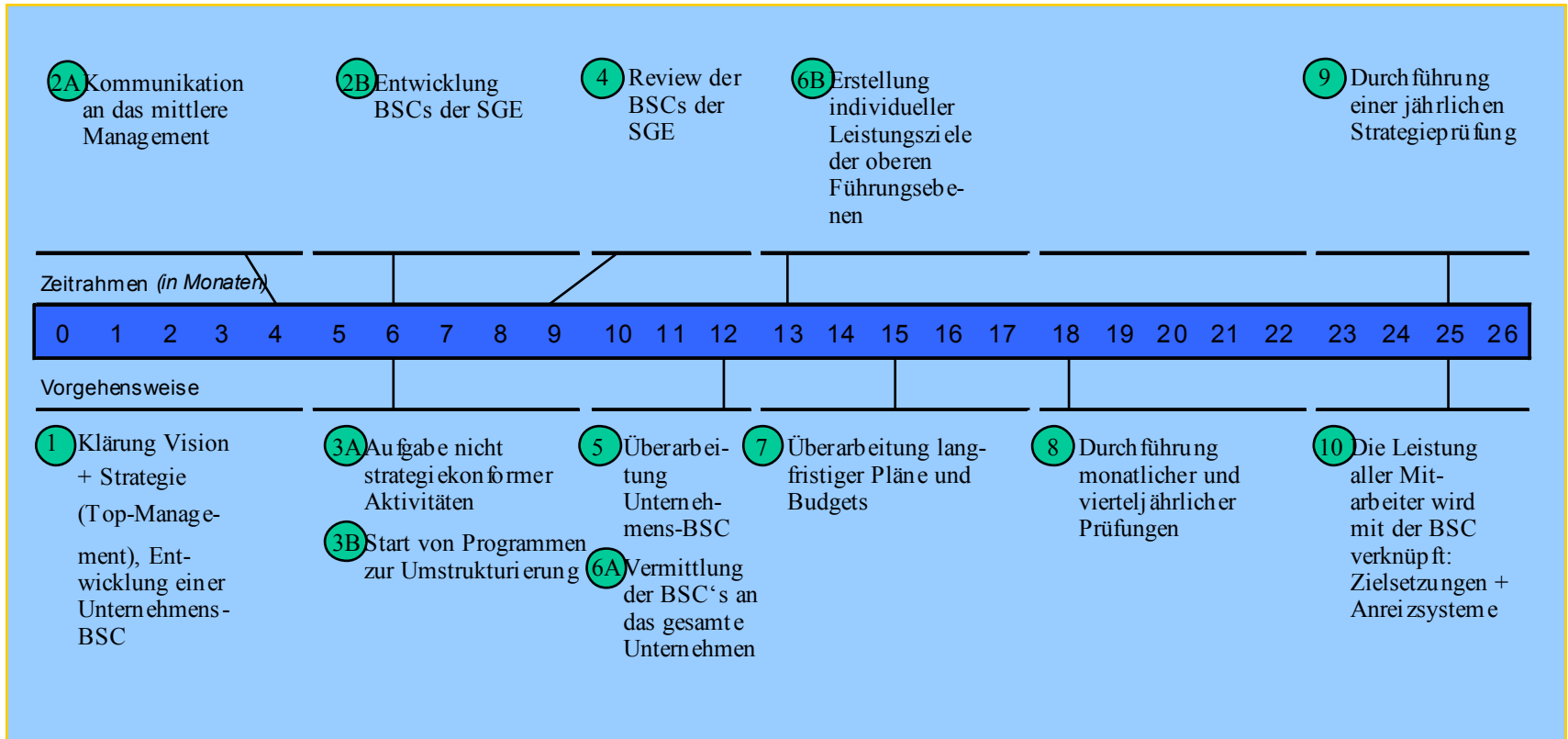


Der Erfolg einer Balanced Scorecard hängt von ihrer Akzeptanz im Unternehmen ab. Dies sollte bei der Implementierung berücksichtigt werden

Idealtypischer Standardprozeß der Implementierung

1. Auswahl einer Organisationseinheit als Pionier
2. Identifizierung von Verknüpfungen der Pioniereinheit mit anderen Geschäftseinheiten
3. Erste Interviewrunde mit Management über Ziele und Umsetzung der Unternehmensstrategie
4. Synthesitzung zur Überprüfung von Ursache-Wirkungsbeziehungen und Priorisierung der Ziele
5. Erster Managementworkshop zur Definition einiger strategischer Ziele sowie potentieller Kennzahlen für jede der vier Perspektiven
6. Präzision der strategischen Zielsetzungen, Identifikation der Kennzahlen der Ziele, Ermittlung der Quellen notwendiger Informationen und Bestimmung der Verbindungen zwischen den Kennzahlen
7. Zweiter Managementworkshop zum Entwurf eines Dokuments über Ansichten und Inhalte der Balanced Scorecard und zur Formulierung von Zielen für alle Kennzahlen
8. Entwicklung eines Umsetzungsplans inkl. Verknüpfung der Kennzahlen mit den Informationssystemen
9. Dritter Managementworkshop zur Ermittlung endgültigen Konsenses über Vision, Ziele und Kennzahlen
10. Abschluß des Umsetzungsplans zur zügigen Implementierung

Muster-Zeitstrahl für BSC-Prozeß (Kaplan/Norton)





www.dilbert.com

5/19/98

5/19/98 © 1998 United Feature Syndicate, Inc.

Copyright © 1998 United Feature Syndicate, Inc.
Redistribution in whole or in part prohibited

Kritik an der Balanced Scorecard

Kritikpunkte:

- keine theoretisch neuen Ansätze
- Vernachlässigung wesentlicher Anwendungsaspekte:
 - Prämissenkontrolle
 - strategische Überwachung
 - Kennzahlenaggregation/ -hinterfragung
- Top down-Ansatz nur schwer umsetzbar?
- Aufwendige Umsetzung und Bindung großer Management-Kapazitäten
- Verfügbarkeit der Daten?
- Konkurrenzaktivitäten nur begrenzt über Kundenperspektive einbezogen

Zentrale Vorteile der Balanced Scorecard

Vorteile:

- Konzentration auf ein zentrales Managementproblem:
Operationalisierung und Kommunikation der Unternehmensstrategie
- Leicht verständliche Lösung
- Perspektiven-Darstellung eingängig
- Theoretisch einfache Implementierung durch Ergänzung des operativen Planungsprozesses
- Förderung der strategischen Willensbildung durch Strategieformulierung und Umsetzung in Ziele und Kennzahlen

Abschlußbemerkung

Das Fehlen spezifischer Kennzahlen ist ein verlässlicher Indikator dafür, daß die strategischen Ziele noch nicht ausreichend formuliert worden sind.

Bisher erfolgte primär eine Konzentration auf die Aufgaben und Leistungen nicht auf die Ergebnisse. Daher wird oft die Quantität der Arbeit als wesentlicher Erfolgsfaktor betrachtet.

Quelle: Meyer-Teschendorf, Föttinger u.a., Stuttgart

Vielen Dank!

