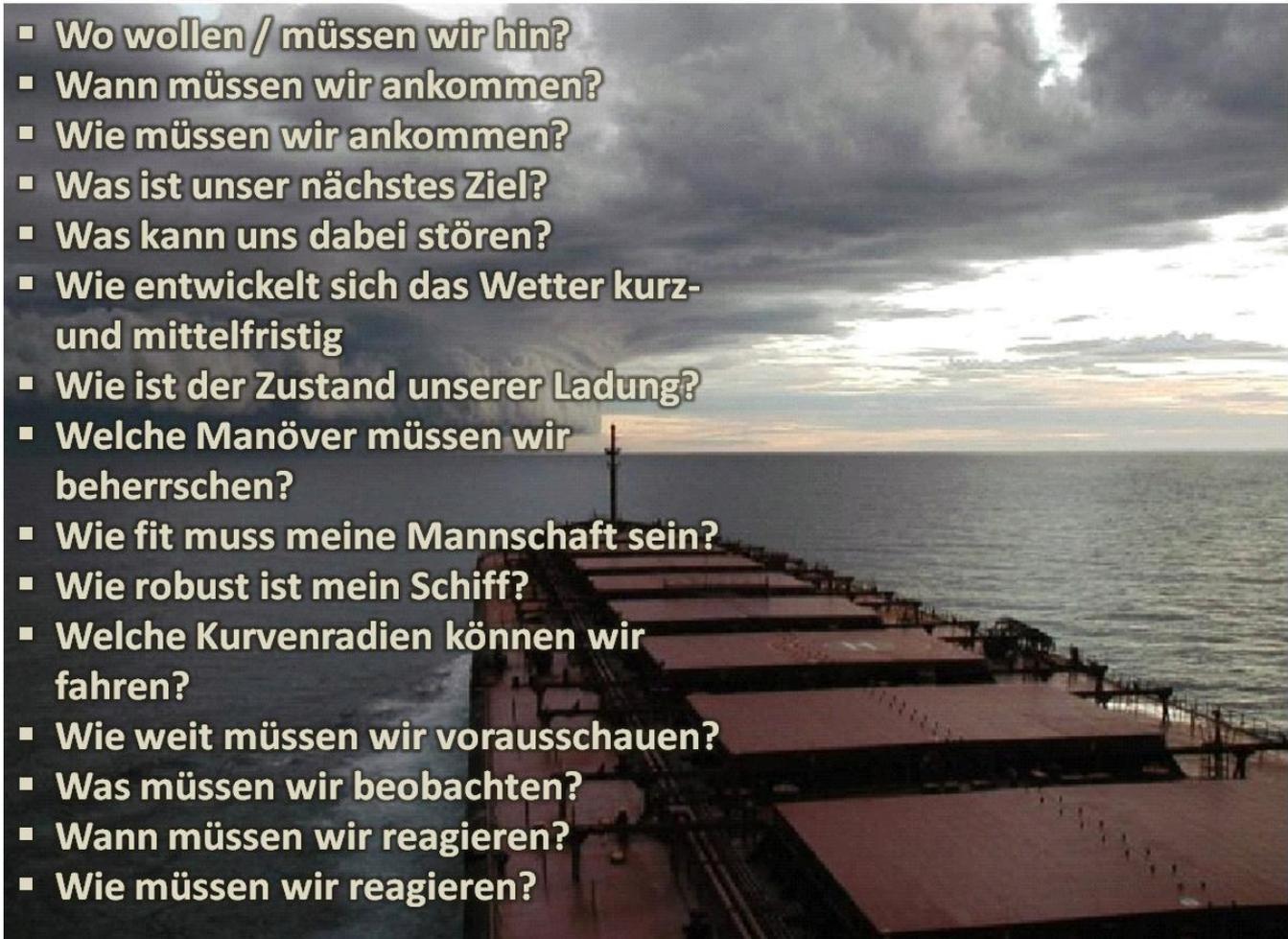


Strategiemanagement mit Balanced Scorecard (BSC)

**Als Kapitän Ihres Tankers
„Mein Unternehmen“
müssen Sie auf alles gefasst sein!**



1	Summary	2
2	Strategiemanagement mit Balanced Scorecard (BSC)	3
3	Die klassischen BSC-Perspektiven	13
4	Die Entwicklung und Umsetzung einer BSC	16

1 Summary

Das Thema Balanced Scorecard wird in vielen Unternehmen diskutiert oder breites angewendet. Sie soll die Brücke schlagen zwischen „strategisch“ und „operativ“.

Was aber bedeutet „strategisch“ und „operativ“?

Die Unterscheidung von "strategisch" und "operativ" scheint für viele ein Problem zu sein. Landläufig wird geantwortet "strategisch ist langfristig und operativ ist kurzfristig".

Mit der Folge, dass man in Unternehmen, wenn es mal nicht so gut läuft, sich nicht um die strategischen Dinge kümmert! **Und so wird die Zukunft vergessen und verschlafen.**

In unserem Verständnis unterscheiden wir:

strategisch = Entwickeln und Pflegen von Potenzialen: Fähigkeiten, Kenntnisse Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

operativ = Nutzung dieser Potenziale

Die Balanced Scorecard ist hervorragend geeignet, diese zwei Themen zusammen zu bringen und transparent zu machen.

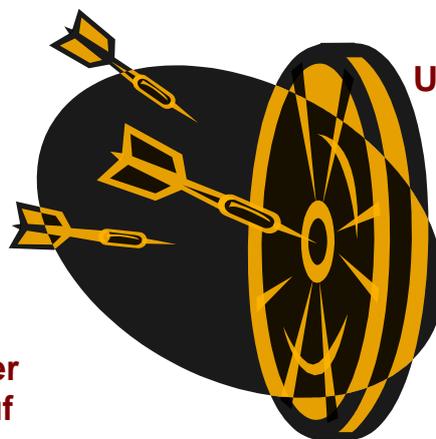
Dieses Whitepaper soll aufzeigen, wie die BSC Methodik das Strategiemanagement unterstützt und wie Sie Ihre Zukunft aktiv managen können.

Die Balanced Scorecard verbindet die Zukunft mit der Vergangenheit eines Unternehmens!

Die wichtigsten Eigenschaften der Balanced Scorecard Methode

Förderung eines kontinuierlichen strategischen Lern- und Entwicklungsprozesses!

Fokussierung auf die strategie-relevanten Steuerungsgrößen mit der grössten Hebelwirkung auf die Resultate!



Operationalisierung der Unternehmensstrategie durch Massnahmen und Projekte!

Klare Kommunikation der Strategie und der zu erreichenden und erreichten Resultaten bis auf Mitarbeiterebene!

2 Strategiemanagement mit Balanced Scorecard (BSC)

Budgetprozess =
Strategiemanagement

oder

Lassen sich
Strategische Vorgaben
erfolgreich über
Budgetvorgaben
umsetzen?

Gegen Ende des Geschäftsjahres bricht in vielen Unternehmen Hektik aus. Die Budgets für das neue Geschäftsjahr werden erstellt.

Dabei müssen Fragen beantwortet werden wie:

- Was haben wir erreicht?
- Wie erfolgreich waren wir?
- Welche Potenziale haben wir?
- Wie entwickelten sich die Deckungsbeiträge?
- Wie entwickeln sich die Fixkostenanteile?
- Was erwarten die Stake-Holder?
- Wie viel Umsatz und Ertrag ist mit den Produkten und Dienstleistungen möglich?
- Was gibt der Markt her?
- Wie teilen wir das Budget auf, wer ist für was verantwortlich?
- Wie entwickeln sich unsere Kunden und Märkte?
- Was sind unsere Ziele?
- Was können wir uns leisten?

Mit anderen Worten:

Im Budgetprozess reflektieren wir die Vergangenheit und planen die Zukunft.

Wir setzen uns also mit der Zukunft unseres Unternehmens auseinander.

In vielen Unternehmen ist der Budgetprozess derart intensiv, dass man für etwas anderes (beispielsweise verkaufen) beinahe keine Zeit mehr hat.



Es scheint in vielen Unternehmen so, als habe man mit dem Abschluss des Budgetprozesses genug über die Zukunft nachgedacht. Man konzentriert sich jetzt auf die operative Umsetzung.

Sind die Budgets einmal erstellt, müssen sie erreicht werden. Werden sie nicht erreicht, hat das meistens Konsequenzen für die Zukunft des Unternehmens. Diese werden, wenn man genug Zeit hat, im neuen Budgetprozess berücksichtigt. Wenn man keine Zeit hat zu warten, müssen Sofortmassnahmen getroffen werden. Diese sind für die Betroffenen meistens einschneidend.

Budgetabweichungen kumulieren sich. Bei grösseren Abweichungen in der ersten Hälfte der Budgetperiode kann bald mal der Glaube verloren gehen, man werde es schon noch irgendwie schaffen.

Strategische Vorgaben und Budgets

Erarbeitet man eine Unternehmensstrategie, denkt man vor allem über Märkte, Produkte, Kunden sowie über die eigenen Möglichkeiten und Kosten nach. Daraus werden Pläne erarbeitet und Massnahmen abgeleitet.

Den Erfolg beobachtet man über einzelne Budegetpositionen. Die Zahlen lassen sich ja über mehr oder weniger ausgeklügelte Prozeduren aus den Finanzzahlen gewinnen. Für das Aufbereiten der Zahlen und das Reporting ist das interne Finanz-Controlling zuständig.



Doch Hand aufs Herz, wissen wir objektiv, wie die Mitarbeiter und Prozesse im Unternehmen die finanziellen Ziele in der operationellen Umsetzung direkt oder indirekt beeinflussen?

Genau hier haben viele Unternehmen eine nur schwach ausgebildete Wahrnehmung. Über korrigierende Massnahmen wird oft erst nachgedacht, wenn Ergebnisse vorliegen. Manchmal halt spät oder zu spät.

Haben Sie auch schon Gedanken gehabt wie:

- Warum sind unsere Umsätze nicht da, wo sie sein sollten?
- Wenn wir nicht bald etwas unternehmen, haben wir über kurz oder lang ein Problem!
- Ich habe ja immer gesagt, wir sollten.....
- Diese Chance haben wir (zu) spät erkannt / genutzt!
- Jetzt müssen wir endlich handeln!

Kommt Ihnen das bekannt vor?

Barrieren bei der Umsetzung von Strategien

Warum ist es so schwierig, eine Strategie nachhaltig umzusetzen?

Oft steht man sich buchstäblich selber im Wege. Die Strategie wird zu wenig operationalisiert. Strategie ist Chefsache, die Mitarbeiter haben sich um die Erfüllung der Budgets zu kümmern.

Es gibt verschiedene Barrieren im Unternehmen. Hier einige Beispiele:

- **Konkretisierungsbarriere:**
Vision und Strategie sind Wunschformulierungen statt Aktionsformulierungen.
- **Commitmentbarriere:**
Strategien sind nicht mit Abteilungs- und Individualzielen verbunden.
- **Implementierungsbarriere:**
Das Berichtswesen ist an operativ-monetären Zielen statt an strategischen Zielen ausgerichtet.
- **Visionsbarriere:**
Die Strategie wird nicht von jenen Mitarbeitern verstanden, die sie umsetzen müssen.
- **Managementbarriere:**
Managementsysteme sind primär zur operativen Kontrolle geeignet und weniger zur Verfolgung der Strategieumsetzung.
- **Mitarbeiterbarriere:**
Persönliche Ziele, Anreizsysteme und Qualifikationen der Mitarbeiter sind nicht mit der Strategie verbunden.
- **Operative Barriere:**
Der Budgetierungsprozess ist vom strategischen Planungsprozess getrennt.



Ergebnisse = Spätindikatoren

Leistungstreiber = Frühindikatoren

Budgets haben monetären Charakter, das bedeutet: Budgets sind finanzielle Vorgaben. Die Erreichung wird in Geld gemessen.

Wenn Budgets erreicht oder überschritten werden, ist meistens alles in Ordnung.



Wenn Budgets jedoch nicht erreicht werden, wäre es gut zu wissen, warum. Und das möglichst frühzeitig, um noch wirksame Massnahmen einleiten zu können.

Dummerweise halten sich interne und externe Probleme nicht an unseren geliebten Jahresrhythmus. Sie treten auf, wann sie wollen, meist im dümmsten Augenblick.

Am Ergebnis kann ich ablesen, was erreicht wurde. Wenn ich ein Ergebnis

beurteile, beurteile ich immer die Vergangenheit. Ein Ergebnis gibt mir

Antwort auf die Frage, was haben wir erreicht. Bei einem Ergebnis handelt es sich also um einen Spätindikator.

Jedes Ergebnis hat jedoch mindestens einen oder mehrere Leistungstreiber. Irgendwelche Vorgänge erzeugen das Ergebnis.

Wenn ich Leistungstreiber beobachte und beurteile, handelt es sich aus Sicht des Ergebnisses also um Frühindikatoren. Eine Beobachtung der Leistungstreiber ermöglicht es also, frühzeitig etwas über die mögliche Entwicklung der Ergebnisse zu erfahren.

Wenn wir also die richtigen Leistungstreiber beobachten, ist es möglich, Massnahmen so frühzeitig einzuleiten, bevor eine negative Beeinflussung der Ergebnisse stattfindet.

Ist das nicht der Wunsch jedes Unternehmers?



Die Identifikation und Beobachtung der wichtigsten Leistungstreiber erlauben uns einen Blick in die Zukunft. Sie geben uns Auskunft über die mögliche Entwicklung der Ergebnisse.

Die Balanced Scorecard verbindet die Vergangenheit mit der Zukunft eines Unternehmens:

- Bei den meisten herkömmlichen Kennzahlensystemen werden nur vergangenheitsorientierte Kennzahlen verwendet, also Spätindikatoren, welche die Unternehmensergebnisse im Nachhinein beurteilen.
- Bei der BSC werden zusätzlich zukunftsorientierte Kennzahlen verwendet, also Frühindikatoren, welche Aufschluss über die Entwicklung des Unternehmens in der Zukunft geben.

Die BSC zeichnet sich besonders dadurch aus, dass es sich nicht um eine Ansammlung voneinander unabhängiger Kennzahlen handelt, sondern um einen Verbund von Kennzahlen, die durch Ursache-Wirkungsbeziehungen verknüpft sind.

Jede Veränderung bei einer der BSC-Kennzahlen hat somit eine Auswirkung auf einige der anderen Ziele, wodurch es deutliche wird, dass die ganze Unternehmung an der BSC beteiligt ist.

Obwohl die einzelnen Perspektiven untereinander ausgewogen (balanced) sind, kommt der Finanzperspektive eine Art Führungsrolle zu, denn die übrigen Perspektiven müssen langfristig alle zu einer Verbesserung der finanziellen Situation der Unternehmung führen.

Strategiemanagement **Der Unterschied von einem Traum und einem Ziel ist die Tat!**

Gerne würden wir alle etwas in die Zukunft blicken, um zu sehen, was auf uns zukommt. Auf das, was wir kennen, können wir uns vorbereiten.

Die Frage lautet:

Woran kann ich bereits heute feststellen, ob ich morgen meine Ziele erreichen werde?

Die Gefahr ist gross, dass sich die Anforderungen im Markt schneller ändern, als man sich als Firma darauf einstellen kann.

Als Unternehmer muss man die Zukunft gut im Auge behalten, damit man in der Gegenwart nicht negativ überrascht wird.

Vielleicht ergeben sich aber auch neue Chancen. Man sollte sie erkennen und nutzen!

Aber, wie soll das gehen?

Themen und Begriffe Um weiter zu kommen, muss man sich Klarheit schaffen über folgende Themen:

Die Mission führt zum Leitbild:

- Was sind die Aufgaben unseres Unternehmens?
- Wie wollen wir als Unternehmen wahrgenommen werden?
- Wer braucht uns?
- Warum braucht es uns?

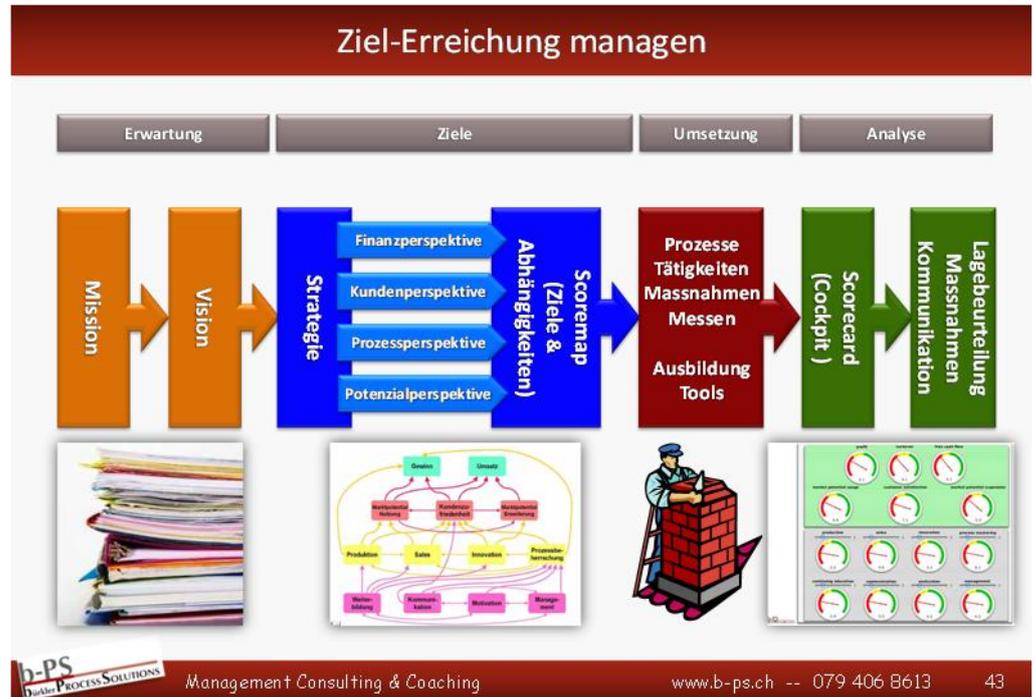
Die Vision führt zu den Zielen:

- Wo möchten wir hin?
- Was wollen (müssen) wir erreichen?
- Was sind die Etappen-Ziele?

Die Strategie führt zu den Handlungen:

- Wie wollen (können) wir unsere Ziele erreichen?
- Wo müssen wir besonders gut sein?
- Welche Potenziale brauchen wir?
- Was ist zu tun?

Die Zukunft managen!



Wenn wir die Zukunft des Unternehmens aktiv mitgestalten wollen, müssen wir die Zukunft managen.

Das bedeutet:

Strategiemanagement zu betreiben ist eine grundlegende Aufgabe und Pflicht des Unternehmers und seiner Führungsmannschaft.

Hier setzt die Methodik der Balanced Scorecard (BSC) an und unterstützt die Umsetzung der Strategie.

Balance Scorecard was ist das?

In einer BSC werden Kennzahlen gesammelt und dargestellt. Machen wir das nicht bereits zur Genüge in unseren Unternehmen?

Die BSC ist eindeutig mehr als eine strukturierte Sammlung von Kennzahlen, ist eindeutig mehr als neues Kennzahlensystem:

Die BSC-Methodik stellt als Managementsystem das Bindeglied zwischen der Entwicklung der Unternehmensstrategie und ihrer erfolgreichen Umsetzung dar.

Sie setzt damit an einem in der Praxis häufig vorkommendes Problem an. Vielen strategischen Unternehmenszielen **fehlt** sowohl **die Verknüpfung** der Strategie mit den **operativen Aufgaben** von Abteilungen, Teams und Mitarbeitern, als auch mit den **vorhandenen materiellen** und **finanziellen Ressourcen**. Zusätzlich wird oft das strategische Feed-back vernachlässigt. Die Folge davon sind nicht umgesetzte Visionen und Strategien und zu spätes reagieren auf Veränderungen.

Diese Diskrepanz überwinden Sie mit der Methodik der Balanced Scorecard. Das Ziel ist eine konsequente Strategie- und Zielorientierung aller Akteure im Unternehmen (strategy-focused organization).

Damit die BSC den strategischen Führungsprozess im Unternehmen unterstützen bzw. als Handlungsrahmen für diesen Prozess dienen kann, wird er in folgende drei Phasen unterteilt:

- die **Strategiefindung und -entwicklung**,
- die **Strategieumsetzung** und
- das **Beurteilen und Handeln** bei Abweichungen.

Woher kommt die Balanced Scorecard

Das Konzept der BSC wurde von *Robert S. Kaplan* und *David P. Norton* im Rahmen des Forschungsprojektes »Performance Measurement in Unternehmen der Zukunft« entwickelt. Dabei wurden die Controllingkonzepte in zwölf US-amerikanischen Unternehmen kritisch untersucht.

Die Studie zeigte, dass die finanzorientierten Kennzahlensysteme vieler Unternehmen im heutigen Informationszeitalter nicht mehr zur Unternehmenssteuerung geeignet sind.

Sie wurden im Industriezeitalter entwickelt, um den optimalen Einsatz von Finanz- und Sachkapital zu ermöglichen. Diese hochaggregierten Kennzahlensysteme, wie z. B. das DuPont-Kennzahlensystem, erlauben die rückwärts gerichtete Analyse von Entscheidungen, die vor langer Zeit getroffen wurden.

Sie ermöglichen jedoch nicht die vorausschauende Analyse von kritischen Unternehmensprozessen oder von Kunden- und marktorientierten Einflussfaktoren. Das führt im Ergebnis zur kurzfristigen Optimierung einzelner Bereiche, ohne das gesamte Optimierungspotenzial für das Unternehmen zu nutzen.

Traditionelle Kennzahlensysteme berücksichtigen die individuelle Strategie eines Unternehmens nicht.

Die strategischen Ziele des Unternehmens sind häufig nicht mit den strategischen Zielen von Geschäftsbereichen, Abteilungen, Prozessen oder Niederlassungen verbunden.

Um den bestehenden und zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden, sind ausschliesslich finanzorientierte Steuerungssysteme ungeeignet.

Heute benötigen Unternehmen Steuerungsinstrumente, die auf das jeweilige Geschäft und die Strategie massgeschneidert sind und dabei kritische Erfolgsfaktoren wie Innovation, leistungsfähige Prozesse und Mitarbeiter-Know-how messbar machen.

Gerade Investitionen in das Know-how der Mitarbeiter sind zu einem Schlüsselfaktor für Innovation, Qualitätsverbesserung, Kostenreduzierung und Durchlaufzeitverkürzung geworden. Ein Steuerungssystem, das diese Anforderungen erfüllt, wird auch als Performance Measurement-System bezeichnet. Das Konzept der BSC ist ein solches System.

Ist die BSC eine Modeerscheinung?

oder

Was kann die BSC?

Ist die BSC eine Modeerscheinung, wie viele Managementsysteme?

Ist sie wirklich etwas Neues?

Fragen:

Ist die Doppelte Buchhaltung eine Modeerscheinung?

Ist die Globalisierung eine Modeerscheinung?

Ist es eine Modeerscheinung, sich mehr auf den Kunden zu konzentrieren, als auf den eigenen Chef?

Sind die Auswirkungen des Internets auf die Unternehmen eine Modeerscheinung?

Oder:

Orientieren sie sich ab und zu am Wetterbericht?

Machen Sie ab und zu einem Gesundheits-Check?

Benutzen Sie ein Navigationssystem, um in unbekannter Geografie das Ziel zu finden?

Planen Sie Ihren Urlaub?

Schlafen sie gut, wenn Sie über die Zukunft ihres Unternehmens nachdenken?

Wenn eine erfolgreiche und vorausschauende Unternehmensführung für sich gesehen eine Modeerscheinung ist, dann ist auch die BSC Methodik eine Modeerscheinung.

Die BSC für sich gesehen ist nicht wirklich etwas Neues, sondern sie verbindet Themen, welche mehr oder weniger ausgeprägt bereits vorhanden sind.

Die BSC ist vielmehr eine Methode, etwas früher als mit den üblichen Werkzeugen eine positive oder negative Entwicklung der Leistungstreiber zu erkennen. Daraus lassen sich wirksame Massnahmen ableiten, bevor es zu spät ist.

Das Potenzial der BSC **Die BSC Methodik erschliesst ungenutzte Potenziale:**

- Die Balanced Scorecard verlangt nichts vollkommen Neues! Sie führt bekannte Ideen zusammen und nutzt bewährte Führungsmethoden.
- Sie bietet den Rahmen für eine umfassende strategische Orientierung unseres gesamten Unternehmens.
- Sie verbreitet strategische Ansätze durch aktive Kommunikation. Sie trägt dazu bei, strategisches Denken und Handeln auf allen Ebenen im Unternehmen zu fördern.
- Die Wirksamkeit von eingeleiteten Massnahmen kann unmittelbar geprüft werden.
- Sie liefert Kennzahlen zur strategischen Steuerung.
- Sie verbindet finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen als Informationssystem für Mitarbeiter aller Organisationsebenen.
- Sie berücksichtigt Mission und Strategie als treibender Faktor der Geschäftseinheiten und Prozesse.
- Sie balanciert Kennzahlen zwischen extern orientierten Messgrößen (Kunden, Shareholder) und zwischen intern orientierten Messgrößen (kritische Geschäftsprozesse, Innovationen, Lernen, Können und Wachstum).

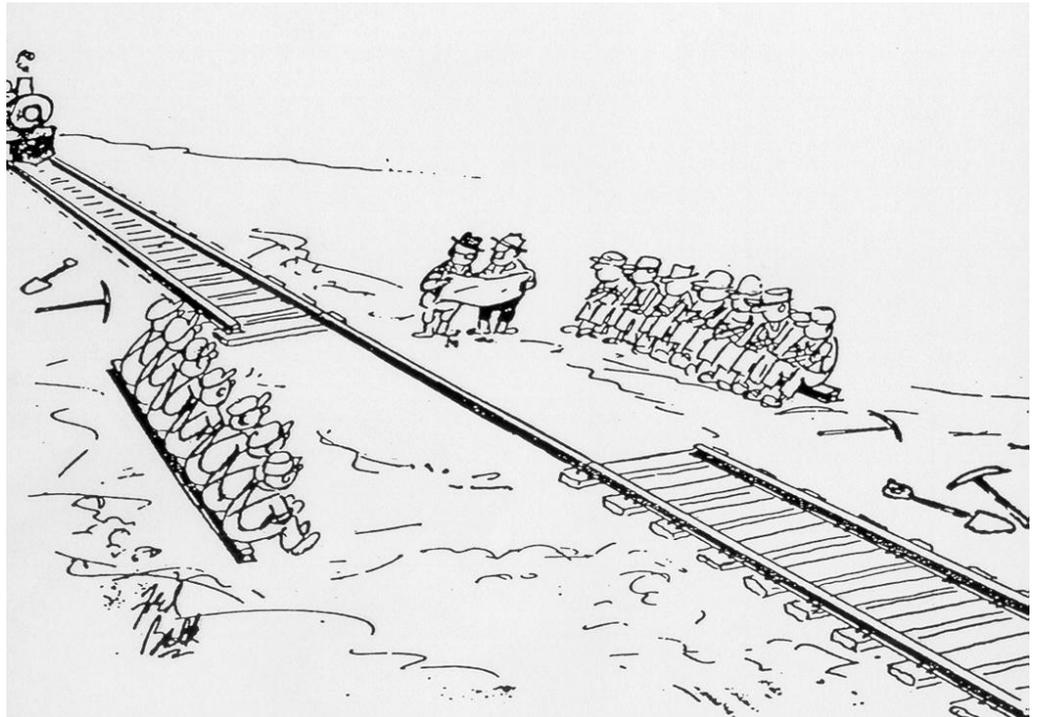
Der Nutzen der BSC **Der wesentliche Nutzen der Balanced Scorecard liegt in der konsequenten Unterstützung der Strategieumsetzung und somit in der nachhaltigen Erreichung der Unternehmensziele.**

Zusätzlich kann die **Kommunikation** an traditionell schwierigen Schnittstellen durch die gemeinsame „Sprache“ der BSC **stark verbessert** werden.

Die Balanced Scorecard ist eine bewährte Methode zur Unterstützung bei der:

- Strategiediskussion und -findung
- Strategiekommunikation bei allen Mitarbeitern
- Strategieübertragung in das Budget, die Investitionsplanung und in die Prozesse
- Strategiesicherheit durch Frühindikatoren
- Strategieüberprüfung durch Feedback

Aufwand und Nutzen



**Wenn Sie keine Zeit haben,
sich um die Zukunft Ihres Unternehmens zu kümmern,
müssen Sie sehr viel Zeit reservieren,
um später all die vermeidbaren Fehler zu korrigieren!**

Thomas R. Bürkler

Steht die BSC in Konkurrenz mit anderen Management-Methoden?

Wenden Sie bereits andere Management-Methoden und –Systeme an?

Zum Beispiel:

- ISO 9001/14000
- Total Quality Management (TQM)
- EFQM Modell und Assessments
- Prozessmanagement
- Six Sigma
- Kaizen
-

Die Balanced Scorecard steht nicht in Konkurrenz mit anderen Management-Methoden, sondern ergänzt sie im Bereich Strategieumsetzung.

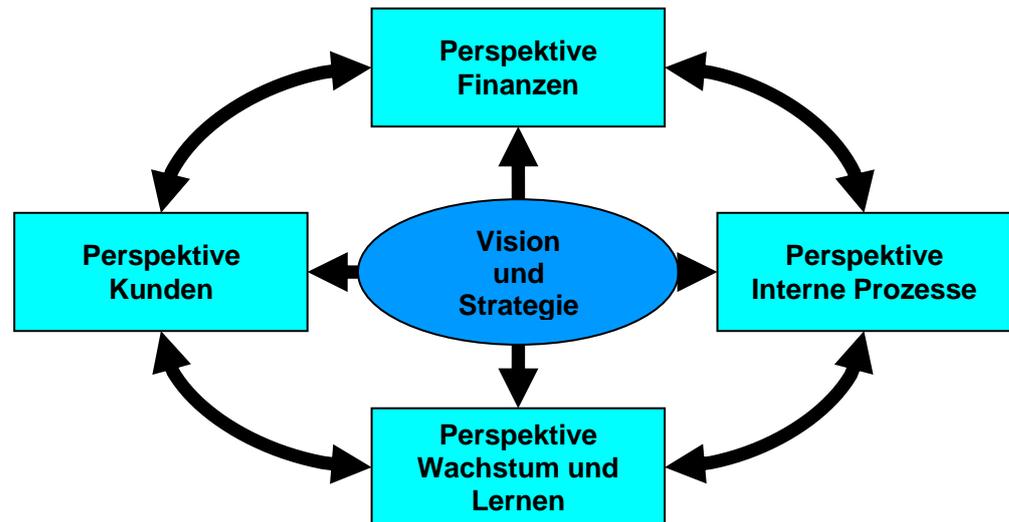
Die BSC integriert die Resultate bereits angewendeter Management-Methoden und macht deren Einfluss auf die Geschäftsergebnisse transparent.

3 Die klassischen BSC-Perspektiven

Perspektiven

Fakt ist, dass kein Unternehmen ohne eine gesunde Finanzbasis dauerhaft wirtschaften kann. Um diese zu schaffen, muss es Geld auf Märkten mit Kunden verdienen. Dazu sind vorab Produkte und Dienstleistungen zu erstellen, wofür ein motiviertes und fähiges Personal notwendig ist.

Die klassischen BSC-Perspektiven:



Die 4 Perspektiven haben sich in verschiedenen Branchen und Unternehmen bewährt. Diese vier Perspektiven soll aber keine Zwangsjacke sein, sondern vielmehr eine Schablone, die Unternehmen bei der Erstellung eigener Scorecard anleitet. Mit der BSC sollen die Perspektiven beleuchtet werden, die dem jeweiligen Unternehmen zu Wettbewerbsvorteilen verhelfen.

Wichtig ist, dass die aus strategischer Sicht übergeordneten Ziele als Ergebnisse zuoberst stehen, und die anderen Perspektiven als Leistungstreiber für diese Ergebnisse darunter folgen.

Beispiele für weitere mögliche Perspektiven:

- Lieferanten
Einbeziehen der Lieferanten in die Unternehmensziele
- Kreditgeber
Zusammenarbeit mit Banken und anderen Kreditgebern
- Öffentlichkeit
Zusammenarbeit mit Bund, Land und Kommunen
- Kommunikation
Verbesserung der Kommunikation
- Organisation
Perspektive zum Abbau von Hierarchien
- Umweltschutz
Kennzahlen zur Messung des Erfolges im Umweltschutz
- Einführung von Methoden und Systemen
Kennzahlen, die Aufschluss über den Erfolg der Innovation geben

- **Finanzielle Perspektive**

Die finanzielle Perspektive zeigt, ob und wie die Implementierung der Strategie zur Ergebniserreichung und -verbesserung beiträgt.

Die finanziellen Kennzahlen haben dabei eine Doppelfunktion. Sie definieren einerseits die finanzielle Leistung, welche von einer Strategie erwartet wird und andererseits richten sich die Ziele der weiteren Perspektiven der BSC auf sie. Dadurch kann gewährleistet werden, dass die Kennzahlen der übrigen Ziele und Perspektiven über Ursache-Wirkungs-Beziehungen mit den finanziellen Zielen grundsätzlich verbunden sind. Durch diese Verknüpfung wird sichergestellt, dass alle Massnahmen, Programme und Initiativen der Erreichung der finanziellen Ziele zu dienen haben.

- **Kundenperspektive**

In der Kundenperspektive geht es darum, die Kunden- und Marktsegmente zu identifizieren, in denen das Unternehmen konkurrenzfähig sein muss.

Deshalb setzt die Kundenperspektive der BSC die Unternehmensstrategie in spezifische Ziele in Bezug auf Kunden- und Marktsegmente um.

In der Praxis haben sich zwei Sichten in die Kundenperspektive bewährt:

 - Die erste Gruppe enthält die klassischen Grundkennzahlen wie Marktanteil, Kundenakquisition, Kundentreue, Kundenzufriedenheit und Kundenrentabilität.
 - In der zweiten Gruppe sind die spezifischen Leistungstreiber der Kundenergebnisse enthalten. Sie beantworten die Frage, was ein Unternehmen seinen Kunden bieten muss, um einen möglichst hohen Grad an Zufriedenheit, Treue, Akquisition und schliesslich Marktanteil zu erreichen. Die Leistungstreiberkennzahlen definieren das Werte-Angebot (Value Proposition). Über sie legt jedes Unternehmen individuell fest, mit welchen Produkt- und Serviceeigenschaften, mit welcher Art der Kundenbeziehung und mit welchem Image es am Markt bzw. gegenüber seinen Kunden auftreten will.

Die wichtige Aufgabe des Managements besteht darin, die Zusammenhänge zwischen einer hohen Kundenzufriedenheit und den daraus resultierenden Marktvorteilen des Unternehmens richtig abzuleiten und zu kommunizieren. Das Ziel ist der überzeugte Kunde. Er bleibt dem Unternehmen häufiger treu und ist mit einer höheren Zahlungsbereitschaft behaftet, was sich schliesslich in einem höheren Marktanteil auszahlen wird.

Da das Wissen und Erkennen dieser Zusammenhänge in vielen Unternehmen aber noch stark unterentwickelt ist, wirkt hier die BSC als Lerninstrument, d.h. es wird wettbewerbsrelevantes Wissen aufgebaut, weil es die Logik der BSC-Methodik so vorsieht.

- **Interne Perspektive**

In der internen Perspektive muss das Management die für die Unternehmensstrategie kritischen Prozesse identifizieren.
- **Prozess Perspektive**

Es sind diejenigen Prozesse abzubilden, welche vornehmlich von Bedeutung sind, die Ziele der finanziellen Perspektive und der Kundenperspektive zu ermöglichen.

Typische Vertreter dieser Perspektive sind.

 - Innovationsprozesse, welche laufend die latenten Kundenwünsche erfassen und das entsprechende Produkt- bzw. Dienstleistungs-Angebot

entwickelt.

- Betriebsprozesse, welche das existierende Produkt- und Dienstleistungs-Angebot produziert und ausgeliefert.
- Serviceleistungen, welche den Kunden in der Nutzung der Produkte und Dienstleistungen während des gesamten Produkt-Life-Cycle unterstützen.

In Unternehmen gibt es oft eine Flut von Kennzahlen aus Prozessen, wichtige und weniger wichtige. Doch welche liefern Erkenntnisse über die Erreichung der strategischen Ziele. Die BSC-Methodik übernimmt in dieser Perspektive eine Selektions- und Auswahlfunktion, über die strategisch relevanten Indikatoren.

- **Lern- und Entwicklungsperspektive**
- **Mitarbeiter Perspektive**

Die vierte Perspektive der BSC entwickelt Ziele und Kennzahlen zur Förderung einer lernenden und sich entwickelnden Organisation.

Dadurch schafft sie die notwendigen Fähigkeiten, Ressourcen und Infrastruktur für das Erreichen der Ziele der anderen Perspektiven.

Diese Perspektive hat in der Praxis eine besondere Bedeutung. Um kurzfristige Erfolgssteigerungen zu erzielen, kürzt das Management häufig die Investitionen in diesem Bereich, ohne die negativen langfristigen Folgen zu bedenken. Daher betont die BSC die Wichtigkeit von Investitionen in die Zukunft, denn nur so kann die Unternehmung langfristige, finanzielle Wachstums- und Innovationsziele erreichen.

Die Lern- und Entwicklungsperspektive kann in drei Hauptkategorien eingeteilt werden:

- Mitarbeiterpotenziale
- Potenziale von Informationssystemen
- Motivation, Empowerment und Zielausrichtung.

Diese Perspektive wird in vielen Unternehmen stark vernachlässigt. Einer der Gründe dürfte die grosse zeitliche Verzögerung der Auswirkung von Massnahmen auf die finanziellen Ziele sein. Das bedeutet jedoch nicht, dass sie gar nicht existieren.

4 Die Entwicklung und Umsetzung einer BSC

Auswirkungen bei der Entwicklung und Umsetzung

Die Erarbeitung einer BSC ist mindestens so wertvoll, wie die daraus resultierende Scorecard.

Denn bei der Erarbeitung einer BSC erhalten die Mitarbeiter einen tieferen Einblick in die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens, was dazu führt, dass sie sich mit den Unternehmenszielen stärker identifizieren und so ihr Verständnis und ihre Motivation steigt.



Die Einführung der BSC zwingt das Management und die Mitarbeiter dazu, sich mit der Vision und der Strategie des Unternehmens auseinander zu setzen und diese gegebenenfalls zu überarbeiten.

Das Nachdenken über die Ziele des Unternehmens belebt die Kommunikation innerhalb des Unternehmens. Die Kommunikation an traditionell schwierigen Schnittstellen kann durch die gemeinsame „Sprache“ der BSC stark verbessert werden.

Einzelnen Massnahmen können exakt auf die Ziele des Unternehmens ausgerichtet werden und der Erfolg wird sichtbar.

Durch die BSC wird das Vertrauen in das Unternehmen gefestigt, da die Mitarbeiter eine Verbindung zwischen ihrer Arbeit und den Zielen des Unternehmens feststellen können.

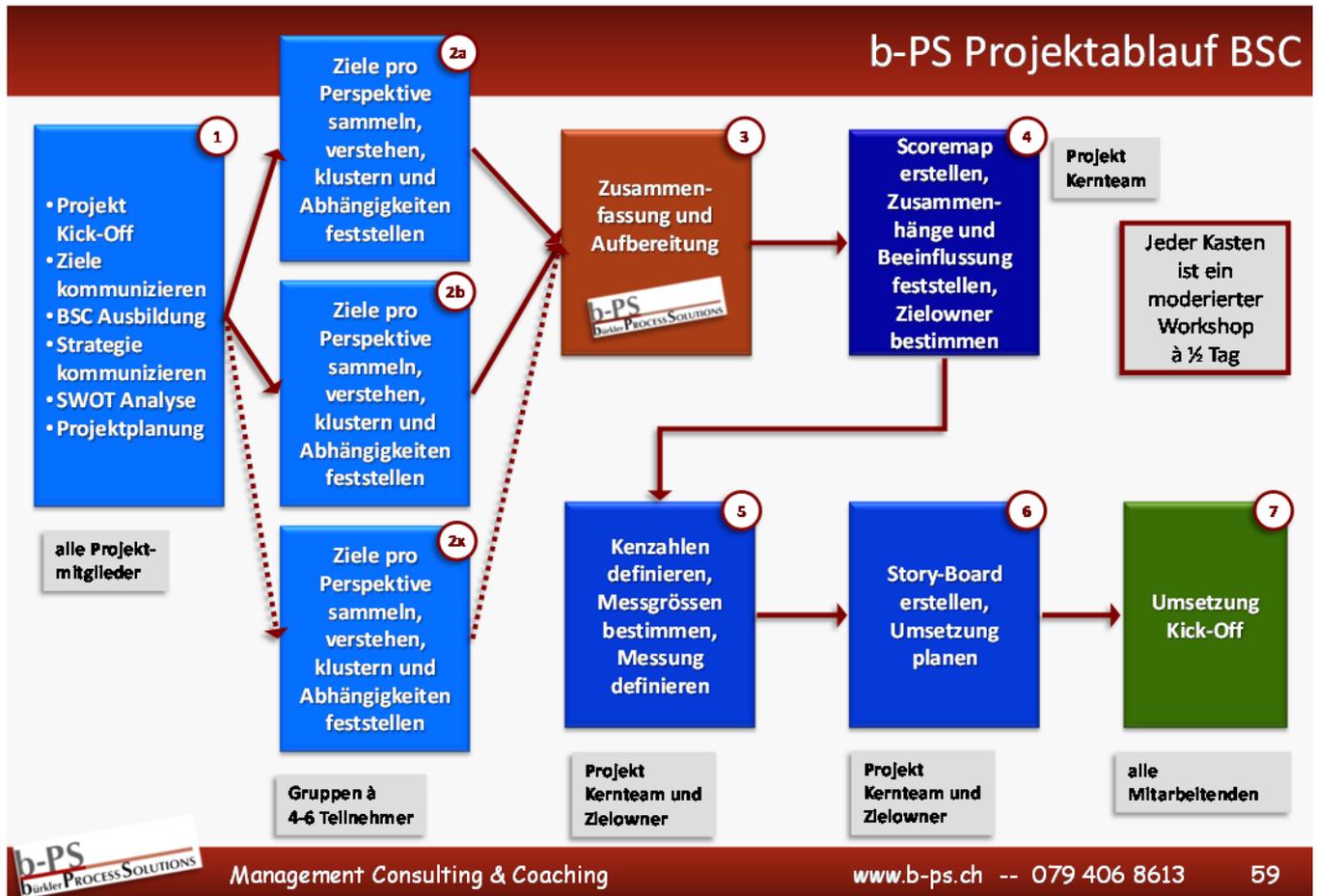
BSC Entwicklung

Die Entwicklung einer erfolgreichen BSC ist Teamwork!

Alle Schlüsselpersonen und alle Bereiche eines Unternehmens sollen beteiligt sein. In der Praxis hat es sich bewährt, die Entwicklung in moderierten Workshops durchzuführen.

Nach einer Einführung und Ausbildung aller Projektbeteiligten werden Workshops mit 4-6 Teilnehmern durchgeführt. In diesen Workshops werden mögliche Ziele aller Perspektiven aus der Strategie abgeleitet und diskutiert.

Die Resultate aus den Workshops werden zusammengefasst und bilden die Grundlage für das Projekt-Kernteam, die BSC-Map zu definieren.

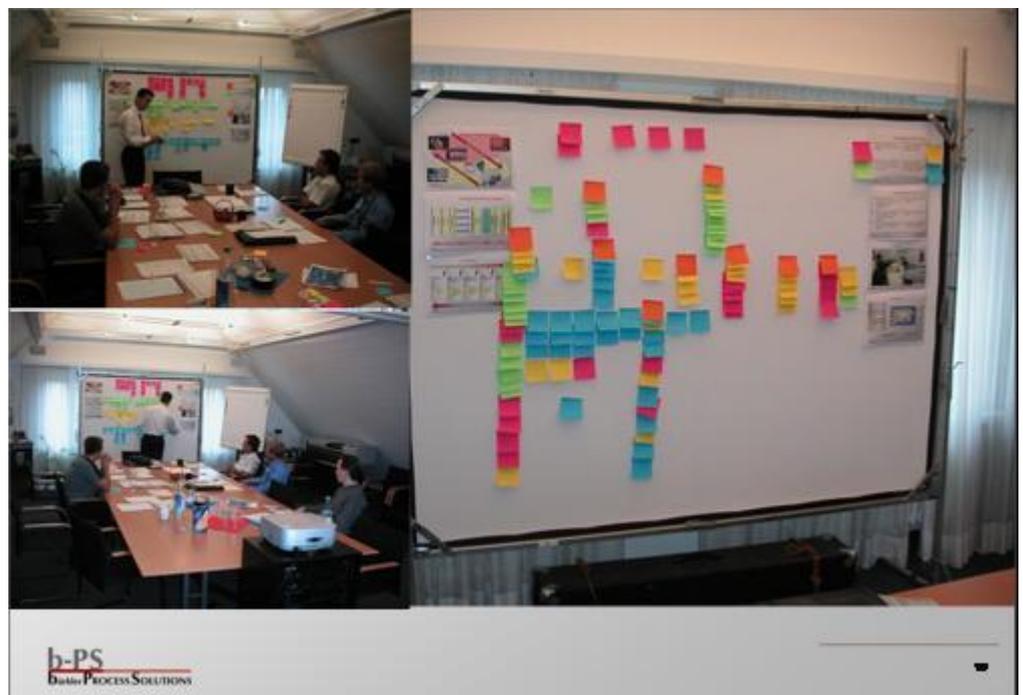
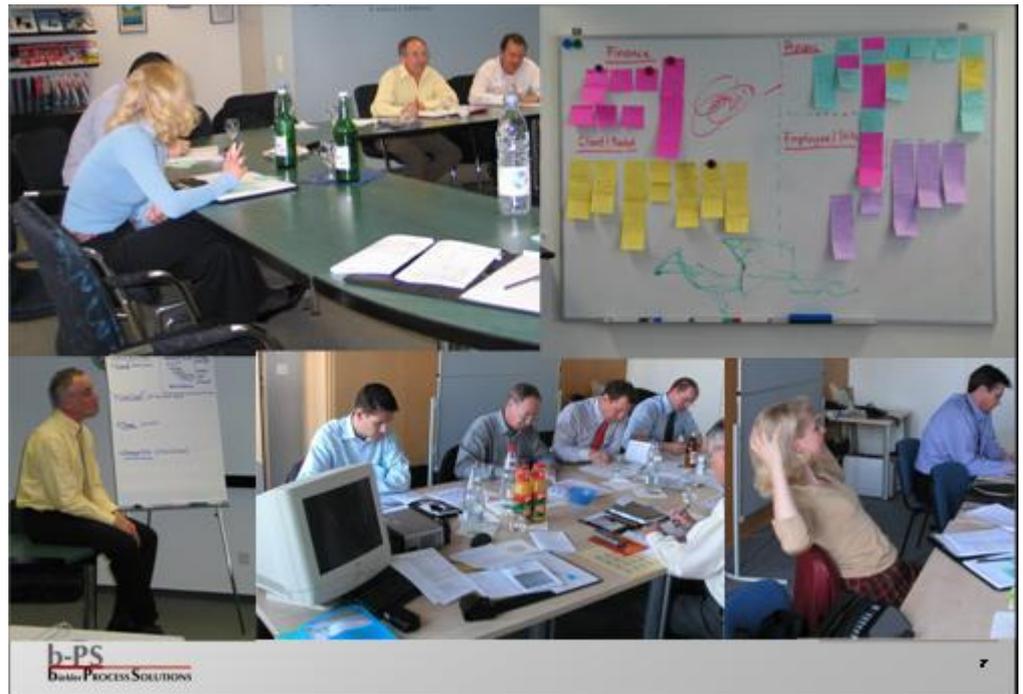


- Welches sind für mich die wichtigsten Vorgaben aus der Strategie?
- Wie müssen wir gegenüber unseren Kunden auftreten, um unsere Ziele zu erreichen?
- In welchen Bereichen und Tätigkeiten müssen wir besonders gut sein?
- Wie können wir unsere Mitarbeiter fördern und unterstützen, damit wir unsere Ziele sicherer erreichen?
- Welche Prozesse und Tätigkeiten werden durch die strategischen Ziele beeinflusst?
- Was muss aus meiner Sicht in den nächsten 3 Jahren unbedingt verändert werden?
- Wo bin ich überzeugt, dass wir bereits hervorragendes leisten?
- Wo sehe ich die grössten Chancen?
- Wo sehe ich die grössten Risiken?
- Was sind aus meiner Sicht die nächsten Schritte?

Jeder Teilnehmer betrachtet dabei das Unternehmen aus der Sicht seiner Position und Funktion.

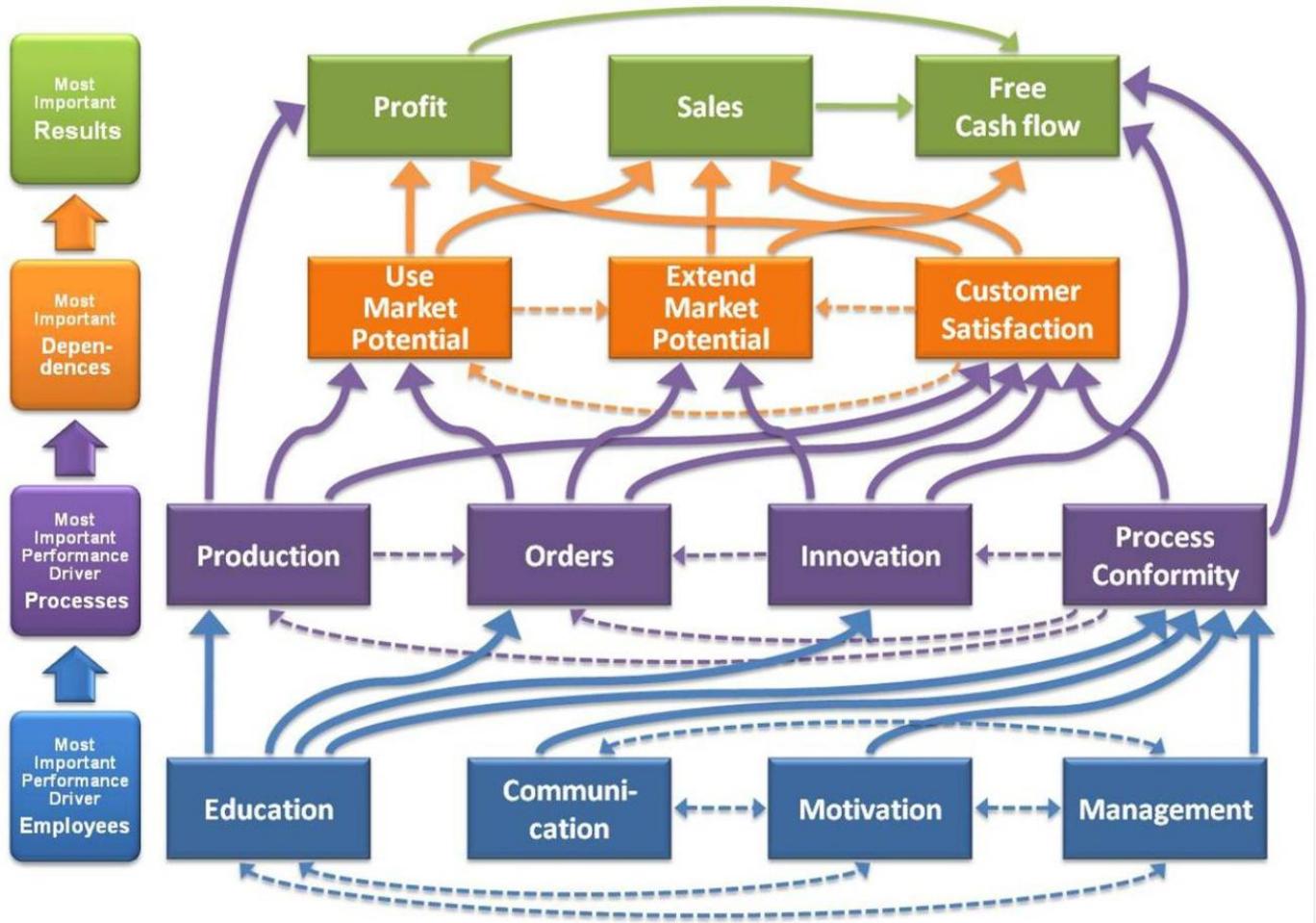
Das Ergebnis dieser Workshops sind Hunderte von Stichworten, welche

anschliessend zur Weiterbearbeitung zusammengefasst werden.



Aus diesen Daten erstellt das Kernteam anschliessend die BSC-Map. Besonders wichtig ist, dass die Wirkung jedes Ziel auf die Wirkung auf andere Ziele analysiert und visualisiert wird. Ziele, welche keine Wirkung auf andere Ziele haben, fliegen raus.

Idealerweise hat die BSC-Map zwischen 12 und maximal 20 Ziele.



Zielowner

Jedes Ziel hat seinen Zielowner (Besitzer).

Er ist der „Götti“ von dem Ziel, und wird sich laufend für dieses Ziel einsetzen.

Er ist verantwortlich, dass die Messungen wie vorgesehen durchgeführt und ausgewertet werden. Er kann bei Bedarf Auskunft über die Ziellage und die Entwicklung abgeben.

Er ist nicht für die Zielerreichung verantwortlich. Die Zielerreichung ist Teamwork und wird in den Prozessen erarbeitet! Er eskaliert jedoch anhaltende Probleme an die zuständige Stelle.

Das Storyboard:

Die Strategie zum anfassen!

Im Storyboard wird die erarbeitete Mission, Vision und Strategie festgehalten.

Das Storyboard enthält die Mission, Vision und Strategie. Die strategischen Ziele und deren Wirkungskette werden in der BSC-Map dargestellt.

Im Storyboard wird zusätzlich in verständlicher Sprache dokumentiert,

warum diese Ziele wichtig sind und was gemessen, beurteilt und kommuniziert wird.

Zielbeschreibung im Storyboard:

Warum haben wir dieses Ziel ausgewählt?

- Warum hat dieses Ziel eine besondere Bedeutung für die Zukunft?

Was wollen wir verändern / bewirken?

- Was soll sich verändern?
- Wie soll es sich verändern?

Wie unterstützen wir die Zielerreichung?

- Was soll getan werden, dass dieses Ziel erreicht werden kann?
- Mit welchen Massnahmen soll die Zielerreichung unterstützt werden?

Was beurteilen wir?

- Wie wollen Sie beurteilen, wie sich das Ziel entwickelt?
- Was wollen Sie beurteilen?
- Woher kommen die Beurteilungskriterien?
- Wie ist der Messzyklus?

Wie messen wir?

- Wie messen Sie?
- Was messen Sie?
- Wer ist verantwortlich für die Messung?
- Welche Hilfsmittel werden benötigt?

Wer ist der Zielowner?

- Wer ist der "Götti" für das Ziel.

BSC Umsetzung

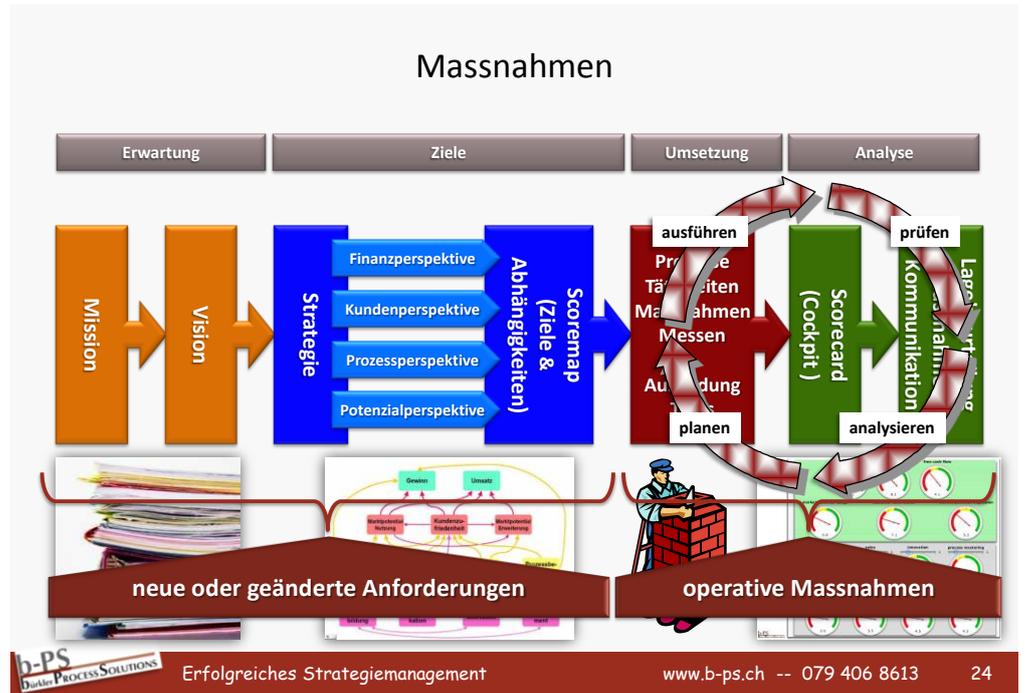
In der Umsetzung soll die BSC ein integrierter Bestandteil der operativen Tätigkeiten werden.

Die Kennzahlen werden in der Regel monatlich erhoben und ausgewertet. Der Umstand, dass in der BSC die wichtigsten Ziele für das Unternehmen in Bezug auf die Strategieumsetzung enthalten sind, sollte auch zu folgendem Verhalten führen:

Traktandum Nummer 1 in jeder Geschäftsleitungssitzung sind die BSC-Resultate (Analyse, Kommentare, Massnahmen).

Wenn die BSC nicht das Traktandum Nummer 1 ist, wenn es also dauernd wichtigere Themen im Unternehmen gibt, dann widerspiegelt die BSC nicht die wichtigsten Ziele und muss überarbeitet werden.

Mindestens einmal im Jahr soll die ganze BSC hinterfragt und gegebenenfalls angepasst werden.



Messen, Analysieren und Kommunizieren.

Die erreichten Resultate und der Trend der Leistungstreiber werden gemessen, analysiert und kommuniziert.

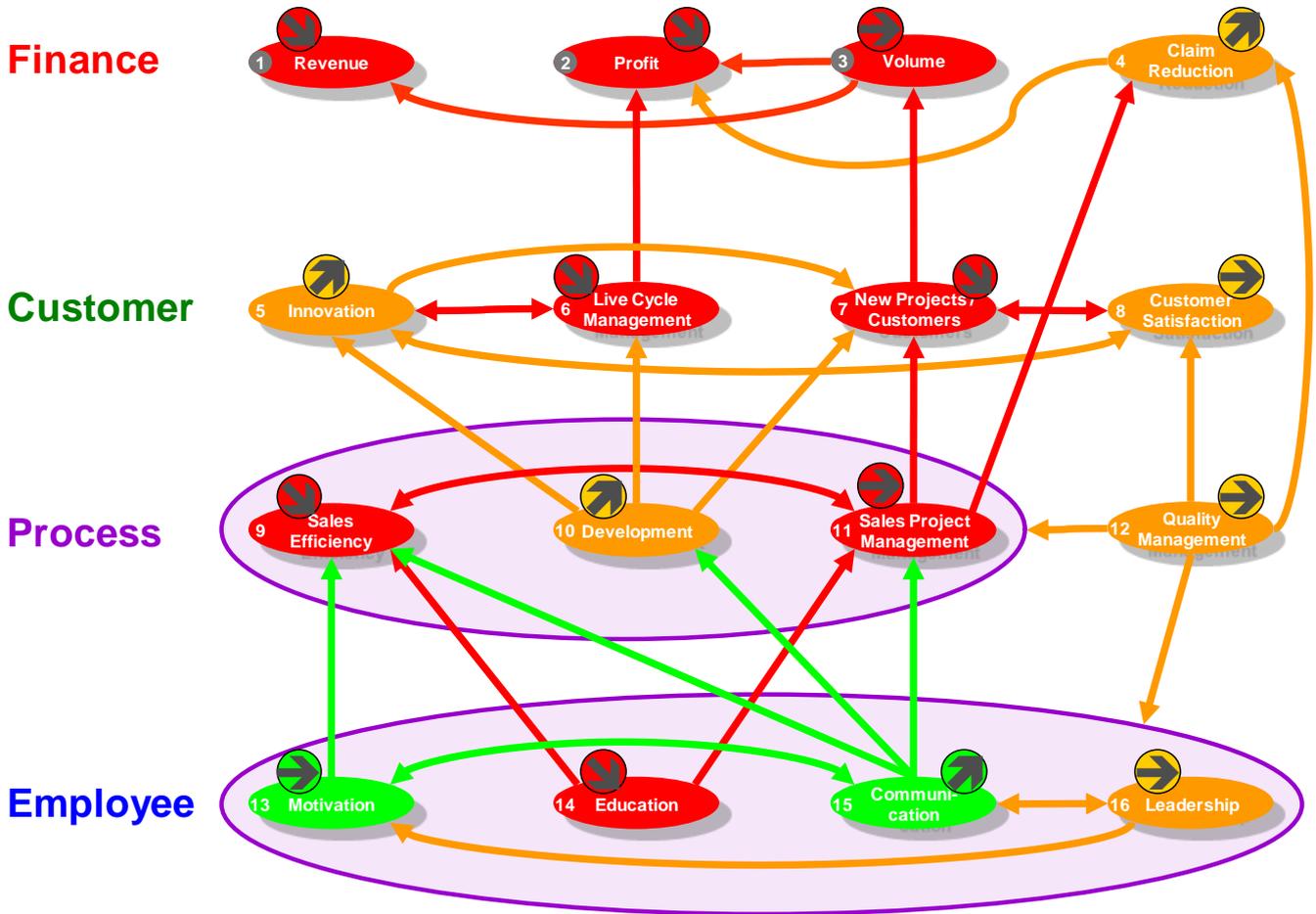
Daraus werden die notwendigen Massnahmen abgeleitet, so dass die geforderten Resultate erreicht werden.

Der Einfluss und die Wirksamkeit der getroffenen Massnahmen fliessen in zukünftige Messungen ein. Ist die Wirkung nicht wie gewünscht, wird das frühzeitig erkannt und kann nachgebessert werden.

Die Resultate und die daraus resultierenden Lenkungsmaßnahmen werden kommuniziert. Jeder Mitarbeitende ist somit aktuell über die Strategieerreichung informiert und kann entsprechend handeln.

Beispiele einer Messung und Visualisierung:

Beispiel Cockpit:



Unsicherheit und Widerstand

Wie bei allen Projekten, die wichtige Neuerungen versprechen, entstehen auch hier oft Ängste, Unsicherheiten oder bewusste und unbewusste Widerstände.

Die Gründe hierfür liegen nicht in mangelnder Kompetenz der mit der Aufgabe betrauten Personen oder in technischen Problemen. Die wahren Widerstände sind viel eher psychologischer und „politischer“ Natur.

Positionieren Sie die Balanced Scorecard von Anfang an als Instrument der strategischen Unternehmensführung und nicht als System der Leistungsmessung.

Externe Unterstützung

In der Praxis hat es sich bewährt, sich bei der Entwicklung der BSC und allenfalls bei „grossen“ Reviews durch einen externen Spezialisten

unterstützen zu lassen.

Die Hauptaufgabe des externen Spezialisten ist es, Sie zu unterstützen und ein Vorhaben vom Start weg in der geforderten Qualität und Funktionalität, im vorgegebenen Budgetrahmen und in einer definierten Zeit ins Ziel zu bringen.

Ihr Nutzen aus der externen Unterstützung:

- **Einfließen von Fachwissen** und Umsetzungsmethodik
- **Neutrale Beurteilung** von Prozessen und Lösungen
- **Erfahrung und Lösungsansätze** aus anderen Projekten
- Abdecken von temporären **Fachkompetenzen**
- **Überbrücken** von Ressourcen-Engpässen
- **Know-how Transfer** zu Rollenträgern
- **Ressourcen** Zuführung
- **Blitzableiter** für unangenehme Themen und Fragen
- **Projektbeschleunigung**
- **Verantwortungsverlagerung**
- **Kostentransparenz**

Was können wir für Sie tun?

Business Consulting:

Die b-PS unterstützt und begleitet Sie auf dem Weg zu Business Excellence.

Strategie Management:

Wir helfen mit, Ihre Visionen und Strategie durch kontrollierte Aktionen Wirklichkeit werden zu lassen.

Prozess Management:

Wir stellen uns der Herausforderung, die richtige Mischung aus Mensch, Prozess und Technologie für Ihr Unternehmen zu finden.

Knowledge Management:

Wir unterstützen Sie darin, das Potential Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu nutzen und in Innovationen umzusetzen.

Coaching:

Wir geben unser Wissen und unsere Erfahrung an die Personen in Ihrem Unternehmen weiter.

Wir unterstützen Sie mit folgenden Dienstleistungen:

- Strategieentwicklung und Umsetzung
- Einführung von umfassenden Qualitätsmanagement-Systemen nach ISO 9001:2000
- Wiederbelebung, Weiterentwicklung und Optimierung von bestehenden Qualitätsmanagement-Systemen
- Erweiterung, Analyse und Optimierung im Sinne des Total Quality Management (TQM)
- Erreichen und Ausbau von Business Excellence (ESPRIX, EFQM)
- Einführung und Umsetzung von Balanced Scorecard (BSC)
- Einführung und Umsetzung Prozessmanagement
- Geschäftsprozess Optimierung
- System-, Prozess- und Produkte-Audits
- Management Coaching
- Prozesseigner Coaching
- Evaluation, Projektierung und Einführung von unterstützenden IT-Tools
- Einführung und Umsetzung EKAS (Arbeitssicherheit)
- externe Projektleitung/-begleitung mit Know-How Transfer und Coaching aller Rollenträger

b-PS bürkler Process Solutions

Thomas R. Bürkler
Badenerstrasse 808
8048 Zürich

044 466 8690
079 406 8613
info@b-ps.ch
www.b-ps.ch