

Balanced Scorecard (BSC) Wie Sie Strategien erfolgreich umsetzen!

Die Unternehmensstrategie war noch nie so wichtig wie heute in einem sich stetig wandelnden Umfeld. Im globalen Wettbewerb, wo Leistungen innert Sekunden weltweit verglichen werden können, ist der wirkungsvolle Einsatz eines „Steuerungs-Frühwarnsystems“ eine Frage des Überlebens.

Heutzutage konkurrieren Unternehmen in komplexem Umfeld, so dass ein genaues Verständnis der Unternehmensziele und der zur Zielerreichung notwendigen Massnahmen existentiell ist. Die Balanced Scorecard (BSC) gilt als neues wegweisendes Führungsinstrument und versorgt die Geschäftsleitung mit den für den Wettbewerbserfolg notwendigen Informationen.

Die Balanced Scorecard (BSC)

Wenig elegant vom Amerikanischen ins Deutsche übersetzt heisst es „ausbalancierte Kennzahlentafel“. **Die BSC unterstützt das Unternehmen in der wirkungsvollen Umsetzung der Strategie unter gleichzeitiger Kommunikation der Vision.**

Die BSC wurde anfangs der 90er Jahre von Robert S. Kaplan und seinem Team an der Harvard Business School entwickelt. Die Anwendung zeigt, dass sich dieses Modell für die wirkungsvolle Unterstützung der Strategieumsetzung sehr gut eignet, es hat sich inzwischen zu einem weltweit anerkannten System entwickelt.

Die Grundidee der BSC

Heute verfügen die Unternehmen viele Daten – und wissen trotzdem wenig; Weil die Daten unabhängig voneinander an verschiedenen Stellen erhoben werden. Die traditionellen Kennzahlensysteme genügen den heutigen komplexen Marktbedürfnissen nicht mehr, weil diese lediglich den Erfolg vergangener Tage messen (Cash flow, Rendite, Gewinne usw.). Die Balanced Scorecard ist wesentlich mehr als ein Kennzahlen-System, sie verbindet vielmehr die Strategie mit operativen Prozessen.

Für die wirkungsvolle Umsetzung der BSC muss das Unternehmen eine Unternehmensstrategie haben; es muss die Stärken und Schwächen kennen und sich bewusst werden, wie es die Stärken effizient am Markt einsetzen will. Auf der Basis der Unternehmensstrategie werden Ziele definiert, diese Ziele mit Messgrössen versehen und daraus strategische Aktionen abgeleitet. Damit diese Ziele nicht einseitig nur auf einzelne Unternehmensbereiche ausgerichtet werden, wird das Unternehmen in sog. Perspektiven gegliedert, diese Perspektiven lauten: Finanzen, Kunden, interne Geschäftsprozesse sowie Lernen und Wachstum.

Balanced Scorecard Philosophie



Finanzielle Perspektive (finanzielle Sicht)

Welche Zielsetzungen leiten sich aus den finanziellen Erwartungen der Kapitalgeber ab?

Diese Perspektive stellt die Messlatte für den Erfolg oder Misserfolg einer Strategie dar. Sie enthält jene Ziele und Messgrössen, die das finanzielle Ergebnis der Strategieumsetzung messen. (Umsatz, Gewinn, Betriebskosten, Lagerumschlag, Cash flow usw.)

Kundenperspektive (Kunden-Sicht)

Welche Ziele sind hinsichtlich Struktur und Anforderungen unserer Kunden zu setzen, um unsere finanziellen Ziele zu erreichen?

In dieser Perspektive geht es einerseits um Ziele hinsichtlich des Marktauftritts und der Marktpositionierung und andererseits um die Wahrnehmung der eigenen Leistungen durch den Kunden. (z.B. Kundenbindung, Image, Bekanntheitsgrad, Marktposition)

Prozessperspektive (Interne Geschäftsprozesse)

Welche Ziele sind hinsichtlich unserer Prozesse (Abläufe) zu setzen, um die Ziele der Finanz- und Kundenperspektive erfüllen zu können?

Die Prozessperspektive gibt an, bei welchen Prozessen was zu erreichen ist, um Kunden- oder Finanzziele zu erfüllen. Dabei geht es nicht um die Auflistung aller Prozesse im Unternehmen, sondern um eine Fokussierung auf jene Prozesse, die eine grosse Bedeutung bei der Strategieumsetzung haben. (Effizienz steigern, Arbeitsabläufe optimieren, Qualität steigern, Entwicklungszeit verkürzen usw.)

Potenzialperspektive (Lernen und Wachstum)

Welche Ziele sind hinsichtlich unserer Potenziale zu setzen, um den aktuellen und zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden?

Die Ziele der Potenzialperspektive dienen der Entwicklung der strategisch benötigten Infrastruktur. Diese Potenziale dienen nicht nur der Umsetzung der aktuellen Strategie, sondern schaffen die Voraussetzung für künftige Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit. (z.B. Mitarbeiter, Wissen, Innovation, Technologie)

Einführung der BSC

Als Grundvoraussetzung für den wirkungsvollen Einsatz der BSC ist eine auf allen Ebenen der Unternehmung kommunizierte Strategie. Der häufigste Grund für den Misserfolg von Unternehmen ist nicht die fehlende Strategie sondern die Tatsache, dass die Strategie kommuniziert wird und darum nicht wirkungsvoll umgesetzt werden kann. BSC unterstützt das Unternehmen in der richtigen Umsetzung der Strategie.

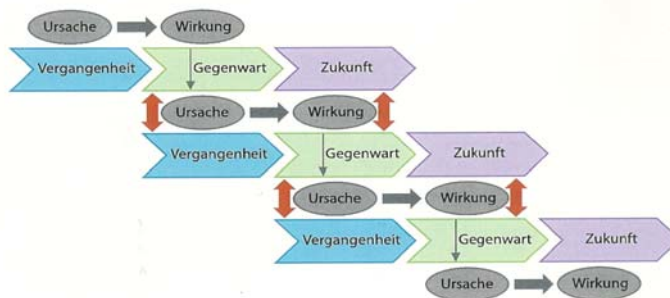
Es empfiehlt sich, die BSC in 5 Schritten einzuführen. Die strategischen Grundlagen klären - der organisatorische Rahmen zur Einführung der BSC definieren - die Balanced Scorecard entwickeln - der konsequente Einsatz der BSC sicherstellen - Abweichungen analysieren und Korrekturmassnahmen umsetzen.

Die Balanced Scorecard entwickeln

Es gibt sie nicht, „Die einzig richtige“ BSC, jede Balanced Scorecard stellt ein Unikat dar, so wie jedes Unternehmen sich von jedem anderen Unternehmen unterscheidet.

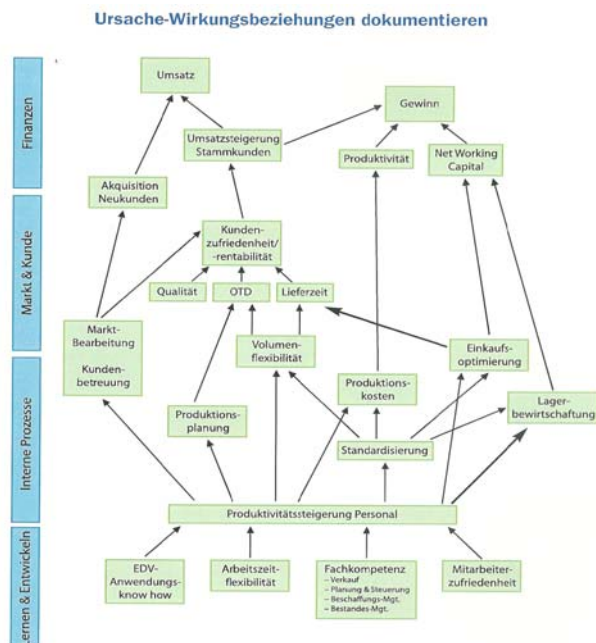
Die strategischen Ziele ableiten: Die strategischen Ziele eines Unternehmens sind vielfältig. Es gilt, diese auf die wirklich relevanten Ziele zu reduzieren. Dabei hat sich die Bezeichnung „Twenty are plenty“ auch bei Grossunternehmen etabliert was heisst, dass für eine BSC maximal 20 strategisch wichtige Ziele definiert und gemessen werden sollten, ansonsten die Transparenz nicht mehr gewährleistet ist. (z.B. Umsatzsteigerung, Kundenbetreuung intensivieren, Kosten senken).

Ursache-/Wirkungsbeziehungen aufbauen: Die Strategie ist ein Katalog von Hypothesen über Ursache und Wirkung. Die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung kann in einer Reihe von Wenn-Dann-Aussagen ausgedrückt werden. Das Erarbeiten und Dokumentieren von Ursache- / Wirkungsbeziehungen zwischen den strategischen Zielen stellt eines der zentralen Elemente einer BSC dar, dieser Prozess gilt auch als der schwierigste Prozess im gesamten Balanced Scorecard--Aufbau.



Die Leistungstreiber (Frühindikatoren) stehen als Ursache am Beginn einer Aktion, die Spätindikatoren gelten als Wirkung dieser vorgelagerten Aktion. Die traditionellen Kennzahlen messen nur die Wirkung (Rendite, Gewinn usw.) jedoch nicht deren Ursachen. Auch in diesem Bereich hebt sich die BSC wesentlich ab von den diesen herkömmlichen Systemen. Der Aufbau der Ursachen-/Wirkungskette bei den Schlüsselprozessen gibt uns zudem die Möglichkeit, die Zukunft messbar zu machen. Wir messen wichtige Prozesse, die in die Zukunft führen.

Messgrößen auswählen: Im Idealfall wird jedes strategische Ziel mit einer genauen Messgrösse versehen. Wichtig ist, dass an dieser Messgrösse das Erreichen des gewünschten Zieles abgeleitet werden kann. (z.B. Zielvorgabe: Kundenbetreuung aktivieren; Messgrösse: Anzahl Kundenkontakte im gewünschten Kundensegment).



Strategische Aktionen festlegen: Erst die Tätigkeiten aller Mitarbeiter im Unternehmen führen zur Umsetzung der strategischen Ziele. Die strategischen Aktionen werden direkt den einzelnen strategischen Zielen zugeordnet und verhindern somit ein „Versanden“ einzelner Zielsetzungen oder gar der Balanced Scorecard als Ganzes.

Ziele müssen mit Aktionen verbunden sein



Was ist bei der Einführung der BSC zu beachten?

Nehmen Sie sich für die BSC-Einführung genügend Zeit, dieser Einsatz lohnt sich ganz bestimmt! Die Einführung sollte als Projekt verstanden werden, welches zusätzlich zum operativen Tagesgeschäft aufgebaut werden muss. In dieses Projekt müssen alle Mitarbeiter auf allen Ebenen der Gesellschaft involviert werden. Die Einführung der BSC kann als spannende Teamarbeit entwickelt werden mit der Folge, dass die Mitarbeiter sehr viel schneller die Strategie verstehen und die Umsetzung der Strategie aktiver mitgestalten. Die BSC muss vom Unternehmen selbst entwickelt und umgesetzt werden und darf nicht als Standardlösung eingekauft werden. Es empfiehlt sich jedoch, einen externen Berater als Coach einzusetzen, damit das Projekt BSC konsequent umgesetzt wird und nicht, wie viele andere Projekte, als „ewiges Projekt“ verstanden wird.

In den allermeisten Unternehmen wirkt sich die Einführung der BSC auch positiv auf die Unternehmenskultur aus. Die Kommunikation wird gezielt gefördert - Ziele werden konkretisiert und diskutiert – die Mitarbeiter sind motivierter, weil sie ihre persönlichen Ziele kennen und diese mit den Unternehmenszielen abgestimmt werden – Abweichungen werden gemessen und darum verständlich gemacht – der Unternehmer fühlt sich sicherer mit der Gewissheit, dass sein Erfolg (oder Misserfolg) messbar und dadurch sein Unternehmen planbarer geworden ist.

Für wen ist die BSC geeignet?

Die Balanced Scorecard ist nicht nur ein Privileg für Grossunternehmen, sondern wird ebenso von KMU's, unabhängig der Branche sehr wirkungsvoll und erfolgreich eingesetzt. Die einfacheren Strukturen von Klein- und Mittelunternehmen haben aber den Vorteil, dass die BSC relativ schnell eingeführt werden kann. Voraussetzung für diesen schnellen Einsatz ist jedoch eine auf die Stärken der Unternehmung ausgerichtete Strategie.

Der Markt wartet nicht, der Wettbewerb schläft nicht –
die Balanced Scorecard hilft Ihnen, erfolgreich dabei zu sein!