

BALANCED SCORECARD

Der Schlüssel zur erfolgreichen Firmenstrategie und Leistungsfähigkeit, Teil 1

Um Erfolg zu haben, braucht jedes Unternehmen Strategien. Die Balanced Scorecard ist ein ganzheitlich orientiertes Kennzahlensystem, das sich nicht ausschliesslich an finanziellen Werten orientiert, sondern auch Leistungstreiber wie Kundenzufriedenheit, Prozessqualität und Mitarbeitermotivation einbezieht. In amerikanischen Unternehmen schon weit verbreitet, setzen auch hierzulande immer mehr Firmen auf dieses innovative, wirkungsvolle Managementinstrument.

In Bezug auf die langfristige Ausrichtung des Geschäftes sollte man sich als Firmeninhaber oder Geschäftsführer regelmässig die folgenden Fragen stellen und mit einem eindeutigen JA beantworten können:

- Haben wir eine langfristige Strategie ausformuliert, die uns im Markt ein klares Leistungsprofil gibt?
- Ist aus dieser Strategie für alle Beteiligten – d. h. Mitarbeitende und Kapitalgeber – klar ersichtlich, welche Kundenleistungen wir erbringen müssen?
- Welche Mitarbeiterfähigkeiten müssen wir dafür besonders fördern und entwickeln?
- Welche zentralen Prozesse/Abläufe müssen wir dafür speziell im Griff haben?
- Verfügen wir über ein Instrumentarium, mit dem wir als Verantwortliche den Fortschritt messen und den internen Anspruchsgruppen die Strategie kommunizieren können?
- Und schliesslich: welche finanziellen Ziele können bzw. müssen wir mit dieser Strategie erreichen?

Nicht nur in vielen Klein- und Mittel-, sondern auch in Grossbetrieben werden die meisten oben genannten Fragen mit NEIN beantwortet.

Das muss nicht sein! Mit einem klug konzipierten Balanced Scorecard Prozess können auch Klein- und Mittelbetriebe eine nachhaltig wirkende Balanced Scorecard (BSC) implementieren und so ihre Marktleistung signifikant und nachhaltig optimieren.

Die nachfolgenden Ausführungen beschreiben den Prozess und die wichtigsten Erfolgsfaktoren, die beim Aufbau und Betrieb einer BSC berücksichtigt werden sollten.

Im ersten Artikel zur Balanced Scorecard erklärt der Autor den Entwicklungsprozess; im zweiten Artikel, der in der Ausgabe 5 erscheint, werden die zentralen Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Lancierung einer BSC erläutert.

DEFINITION: BALANCED SCORECARD

Die BSC wurde in den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts von Unternehmensberater David Norton und dem Harvard Professor Robert Kaplan entwickelt, um die einseitige Fokussierung auf die Finanzkennzahlen wie Umsatz, Kosten und Gewinn zu relativieren. Statt dem eindimensionalen Blick soll die Unternehmensleistung mit den folgenden vier Perspektiven dargestellt und mit Kenngrössen (so genannte Key Performance Indikatoren oder KPIs) gemessen und gesteuert werden:

- **Finanzperspektive:** Welche Finanzziele können und müssen wir mit der gewählten Strategie erreichen?
- **Kunden- und Marktperspektive:** Mit welchen Produkt- und Serviceleistungen akquirieren wir neue und binden wir bestehende Kunden? Mit welchen differenzierenden Wertangeboten profilieren wir uns bei den Kunden?
- **Prozessperspektive:** Welche internen Prozesse müssen wir speziell gut beherrschen, um die Kundenleistungen optimal zu erbringen und um die definierten Finanzziele zu erfüllen?
- **Mitarbeiter- und Lernperspektive:** Welche Fähigkeiten und andere «weichen Faktoren» müssen wir besonders pflegen, um die Kundenerwartungen und die Prozess- bzw. Finanzziele zu erfüllen?

Dargestellt auf einer 16-Felder-Matrix wird die «ausbalancierte» Strategie durch Ursache-Wirkungsketten auf einfache Art und Weise plausibilisiert.

EINE AKTUALISIERTE STRATEGIE ALS GRUNDVORAUSSETZUNG FÜR EINE NACHHALTIGE BSC

Eine aktualisierte und nachhaltige Strategie ist die Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Einsatz der Balanced Scorecard. Unvollständige oder nicht mehr aktuelle Strategien eignen sich nicht für eine Balanced Scorecard und müssen zuerst ergänzt und aktualisiert werden.

Die nachfolgenden Erfolgsfaktoren und das schrittweise Vorgehen bauen auf der Beratungserfahrung des Autors auf und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit:

Umfeldanalyse

- *Kritische Analyse und Antizipation der regulatorischen und politischen Bedingungen und des Marktumfeldes*
Ein Blick in die mögliche Zukunft geht folgenden Fragen nach:
Wie könnte sich der Markt in den nächsten drei bis fünf Jahren entwickeln?
Welche regulatorischen oder politischen Einflüsse auf unseren Markt oder unser Geschäft sind absehbar?

Könnten sich die Spielregeln ändern oder neue Marktteilnehmer eintreten?
 SWOT-Analyse: Über welche – im Vergleich zur Hauptkonkurrenz – ausgeprägten und einmaligen Stärken und Schwächen verfügen wir?
 Welche Chancen und Risiken könnten sich für uns aus der zukünftigen Marktentwicklung ergeben?
 Erst nach diesem Schritt soll der Prozess der Strategieentwicklung resp. -überprüfung beginnen.

Mission/Vision und Grundwerte definieren

- *Mission/Vision*
 Dabei geht es darum, für das Unternehmen eine attraktive und realistische Zukunft rund um die folgenden Fragen zu definieren:
 Was ist unser Auftrag (Mission)?
 Welche attraktive Zukunft sehen wir für unser Geschäft (Vision)?
 Welche Kunden(gruppen) wollen wir durch welche Leistungen ansprechen und gewinnen?
 Was tun wir für uns und unsere Mitarbeitenden und deren Weiterentwicklung?
 Welche (finanziellen) Ziele wollen wir in den nächsten drei Jahren erreichen (Marktanteil, Umsatz, Gewinn)?
- *Über Grundwerte Verhaltensweisen positiv beeinflussen*
 Auf welche drei bis fünf zentralen Werte sollten wir speziell achten, um in Zukunft (weiterhin) erfolgreich zu sein (z. B. Vertrauen, Leistung, Integrität)?
 Erst nach diesem Schritt sollen die strategischen Ziele definiert werden.

Strategische Ziele definieren

- *Strategische Klarheit schaffen*
 Was bedeutet die Mission/Vision in Bezug auf die Ziele, die unsere Firma in den nächsten drei Jahren verfolgen soll?

Fünf bis maximal sieben glasklare und gut formulierte langfristige Ziele erlauben uns, im nächsten Schritt darauf basierende langfristige Massnahmenpakete (strategische Initiativen) zu entwickeln. Strategische Ziele sind z. B.: Marktanteil von x % erreichen, Kunden binden und akquirieren oder die Positionierung als speziell kundenorientiertes Unternehmen verankern.
 Erst nach diesem Schritt sollen die strategischen Initiativen definiert werden.

Strategische Initiativen

- *Langfristig wirkende Massnahmenpakete definieren*
 Mit welchen Massnahmenpaketen sollen die 3-Jahresziele umgesetzt werden?
 Für jedes strategische Ziel soll mit klaren Aufgaben, Verantwortungen, Zeitplänen und Budgets die konkrete Umsetzung in den nächsten drei Jahren aufgezeigt werden. Wichtig ist hier, die nächsten Umsetzungsschritte in diesem und im nächsten Jahr aufzuzeigen (Konkretisierung). Erst nach diesem Schritt sollen die Kundenwertangebote definiert werden.

Differenzierende Kundenwertangebote

Mit welchen speziellen – aus der Sicht der Kunden attraktiven – Dienstleistungen differenzieren wir uns von der Hauptkonkurrenz?
 Bei diesem Schritt geht es darum, neben dem Produkt mögliche Services aufzuzeigen, die die Kunden nachhaltig ans Unternehmen binden oder helfen, neue Kunden zu gewinnen. «Me too» sollte hier unbedingt vermieden werden. Erst jetzt kann der Prozess der BSC-Erstellung beginnen.

BSC-ENTWICKLUNGSPROZESS

Strategie interpretieren und BSC erstellen

In diesem Schritt geht es darum, die entweder frisch erstellte oder aktualisierte Strategie genau zu verstehen und in Bezug auf die folgenden vier BSC-Perspektiven zu interpretieren:

- **Finanzperspektive:** Diese Finanzziele erreichen wir mit der Strategie!
- **Kunden- und Marktperspektive:** Das leisten wir für unsere Kunden!
- **Prozessperspektive:** Diese Abläufe müssen wir speziell beherrschen!
- **Mitarbeiter- und Lernperspektive:** Diese Fähigkeiten und andere «weiche Faktoren» werden wir speziell pflegen und weiterentwickeln!

Für grössere Organisationen und Firmen bietet es sich an, die BSC auf oberstem Firmenlevel (Top Scorecard) zu definieren und dann schrittweise auf die nächsten Ebenen, wie z. B. Abteilungen oder Filialen herunterzubrechen bzw. zu interpretieren.

Pro Perspektive werden vier Felder in einer Sprache ausgefüllt, die die Mitarbeitenden verstehen.
 Ein klarer Qualitätsindikator ist die Anzahl der logischen Kausalketten zwischen den vier BSC-Perspektiven.

Pharma-Navigator auf Mission, Vision und Strategie ausgerichtet



Der BSC Prozess von HBPC



- BSC-Ziele mit Anreiz- und Beurteilungssystem verknüpfen

Ist die Erreichung der in der BSC definierten Ziele und Aktivitäten mit der jährlichen Mitarbeiterbeurteilung und einem allfälligen Bonus verbunden, entfaltet die BSC ihre grösste Wirkung.

- BSC-Massnahmen als Basis für die Budgetplanung

Läuft der BSC-Prozess vor der Finanz- und Geschäftsplanung fürs nächste Jahr ab, ist die BSC die Basis für eine flexible und zielgerichtete Budgetplanung.

Fazit

Die Balanced Scorecard ist ein hervorragendes und nachhaltig wirkendes Führungsinstrument, das sich in der Schweiz tausendfach bewährt hat. Es ist vor allem für ambitionierte Firmen geeignet, die sich mit dem Status-Quo nicht zufrieden geben und sich klar weiterentwickeln wollen.

Peter Cavigelli, Senior Partner Hölzle, Buri & Partner Consulting, Zug

Messgrössen definieren

- Qualität ist wichtiger als Quantität

Die operative Hektik lässt uns schnell vergessen, dass noch langfristige Aufgaben auf uns warten. Es ist deshalb zentral, für die wichtigsten BSC-Felder Messgrössen zu definieren, mit denen wir den Stand der Strategieumsetzung feststellen und bei Abweichungen eingreifend steuern können.

Das Definieren von Key Performance Indikatoren und von sinnvollen Ampelstellungen ist anspruchsvoll und äusserst wichtig.

Beispiele für Ampelstellungen:

Grün: alles läuft nach Plan

Gelb: leicht vom Plan abgekommen

Rot: Ziel verpasst oder massive Verzögerung

Mit der BSC kommunizieren

- BSC zur Kommunikation der Strategie einsetzen

Mit einer gut ausformulierten BSC wird es möglich, den Mitarbeitenden die Strategie zu kommunizieren und sie einzubinden. Die meisten Mitarbeitenden möchten über den Kurs der Firma informiert sein und helfen auch gerne bei der Strategieumsetzung mit.

Verknüpfung mit Mitarbeiterzielen sowie Anreiz- und Beurteilungssystemen

- Mitarbeiterziele konsequent auf BSC ausrichten

Mitarbeitende wollen und müssen Klarheit darüber haben, welche Leistungen die Firma/Organisation von ihnen verlangt. Besteht eine Disharmonie oder Inkongruenz zwischen der BSC und den Mitarbeiterzielen, kann das BSC-Gesamtsystem an Glaubwürdigkeit verlieren.

Info

Peter A. Cavigelli ist Consultant für Performance Management und Strategie

Er begleitet seit 2002 Kunden im Gesundheitswesen in Veränderungsprozessen
Hölzle, Buri & Partner | Consulting
Baarerstrasse 2
CH-6304 Zug

Mehr Informationen unter:

Telefon 041-727 67 87 oder Internet: www.hbpc.ch