

## Zusammenfassung



Das Konzept der Balanced Scorecard erlaubt Unternehmen, langfristig angelegte Visionen und Strategien wirkungsvoll in Aktionen umzusetzen. Die Balanced Scorecard verbindet finanzielle Steuerungsgrößen mit den internen Prozessen sowie den Zielen des Unternehmens. Die Unternehmensführung erhält frühzeitig verdichtete, aber gleichzeitig umfassende Steuerungsgrößen für den gesamten Managementprozess.

## Was ist Balanced Scorecard (BSC)?



Die Balanced Scorecard ist ein Instrument

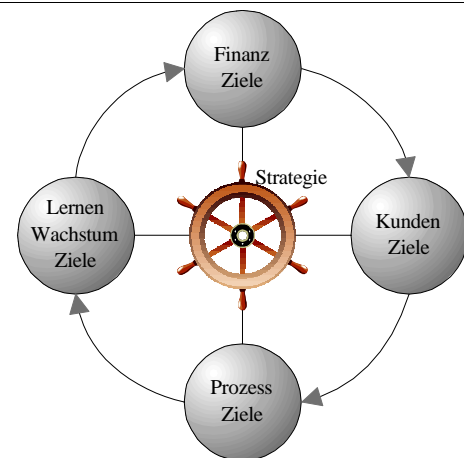
- zur Umsetzung von Strategien
- und Messung ihrer Auswirkungen.

## Was ist speziell an der Balanced Scorecard?

Viele Unternehmen legen ihre Unternehmensstrategie fest, indem sie lediglich finanzielle Ziele berücksichtigen. Die BSC knüpft an diesem Punkt an und leitet stufenweise weitere Ziele mit folgenden Perspektiven ab:

- Finanzen
- Kunden
- Prozess und
- Lernen/Wachstum

Dies hat den Vorteil, dass die Kenngrößen nicht mehr so abstrakt sind und der Kreis der Verantwortlichen bedeutend vergrößert wird.



## Problematik: Strategien mit rein finanziellen Kenngrößen greifen meist zu spät

In vielen Unternehmen sind oft unkoordinierte Strategien vorhanden. Projekte werden ohne klare Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie gestartet, ohne die Ressourcen auf diejenigen Anstrengungen anzupassen, die tatsächlich zu einer strategischen Veränderung führen. Finanzielle Kenngrößen (Liquidität, Umsatz, Cashflow, Rentabilität) allein genügen nicht für die Strategieüberwachung, weil sie vergangenheitsorientiert sind. Zudem sind sie für die Mitarbeiter in den operativen Bereichen oft unverständlich, da sie nicht in der Sprache des Tagesgeschäftes abgefasst sind. Unternehmensstrategien müssen so ausformuliert sein, dass eine direkte Verbindung zwischen ihnen und Abteilungs- bzw. Projektzielen sichtbar ist. Systematische Aussagen zu den Marktentwicklungen, den Kundenbeziehungen, den internen Abläufen und den Kenntnissen des Personals sind selten vorhanden oder nur in Form von Vermutungen und Schätzungen.

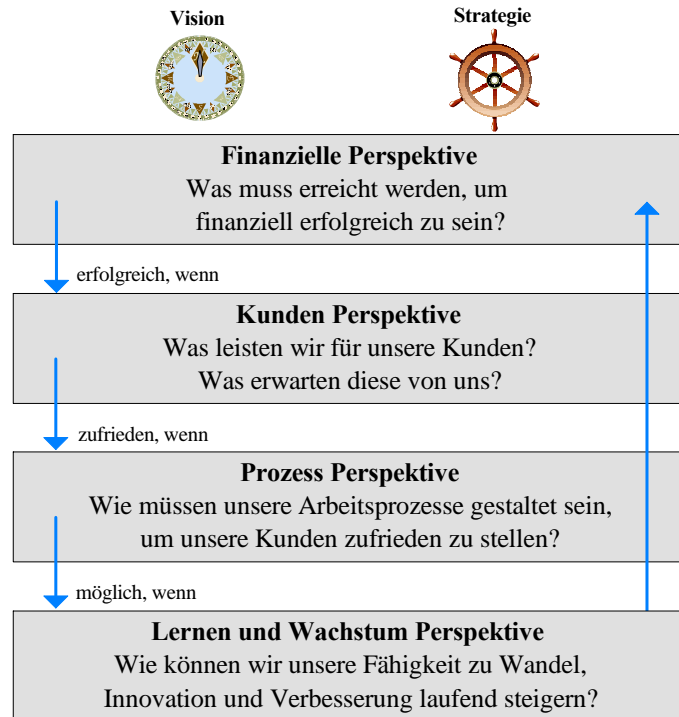
Von zertifizierten Unternehmen fordert die Revision der Norm für Qualitätsmanagement-Systeme ISO9001 zudem ein Vorgehen für die Formulierung und Überwachung von Zielen.

## Konzentration auf wesentliche und strategierelevante Kenngrößen mittels Ziel-Perspektiven

Mit der BSC werden die wichtigsten Elemente der unternehmerischen Tätigkeiten miteinbezogen und versucht diese unter Berücksichtigung der Ziel-Perspektiven miteinander in ein Gleichgewicht (balanced) zu bringen. Dazu zählen die Finanzen, die Kundenbedürfnisse, interne Geschäftsprozesse sowie das Lernen und das Wachstum.

**Lösung: BSC mit vergangenheits- und zukunftsorientierten Perspektiven**

Das Instrument der Balanced Scorecard versucht, diesem Anliegen durch eine umfassende und ausgewogene Auswahl von strategischen und operativen Kenngrößen nachzukommen. Dabei werden die vier Ziel-Perspektiven angewendet.



**Finanzielle Perspektive**

Aus den Erwartungen der Geschäftsleitung und Kapitalgeber abgeleitete Finanz-Perspektive steht an oberster Stelle. Um dabei erfolgreich zu sein, muss die Kunden-Perspektive berücksichtigt werden: "Ein Unternehmen kann finanziell erfolgreich sein, wenn die Kunden zufrieden sind."

**Kunden Perspektive**

Bei der Kunden-Perspektive stellt sich die Frage, welche Kundenerwartungen zu erfüllen sind, um die finanziellen Ziele zu erreichen. Um die Kunden zufrieden zu stellen, muss die Prozess-Perspektive berücksichtigt werden: "Die Kunden können zufrieden gestellt werden, wenn die Arbeitsprozesse optimal sind."

**Prozess Perspektive**

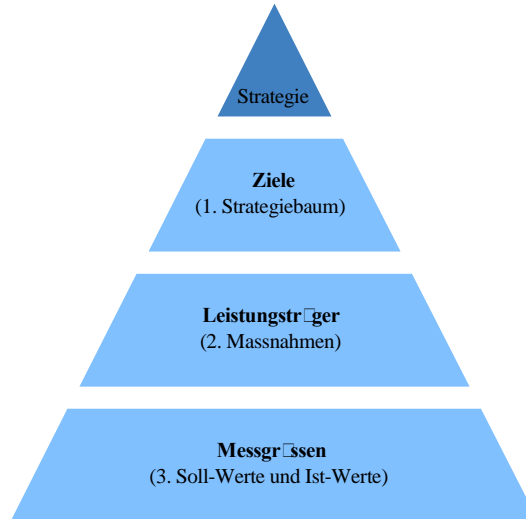
Die Prozess-Perspektive gibt Auskunft, bei welchen Prozessen Spitzenleistungen erbracht werden müssen, um die Kunden zu begeistern. Voraussetzung ist, dass das Management die erfolgskritischen Prozesse im Unternehmen, die sogenannten Kernprozesse, identifiziert hat. Die Identifikation beschränkt sich nicht auf existierende, meist ressourcenintensive Prozesse, sondern die BSC zwingt dazu, alle strategisch erforderlichen Prozesse zu identifizieren, auch wenn diese bisher noch gar nicht als zusammenhängende wettbewerbsentscheidende Prozesskette gesehen werden. Um die Arbeitsprozesse zu optimieren, muss die Lernen und Wachstum-Perspektive berücksichtigt werden: "Die Arbeitsprozesse können optimal sein, wenn das Unternehmen die Fähigkeit zum Wandel, Innovation und Verbesserung laufend steigert."

**Lernen und Wachstum Perspektive**

Die Lernen und Wachstum-Perspektive greift Kenngrößen auf, die mittel- und längerfristig zum Unternehmenserfolg beitragen. Hier steht die Frage im Vordergrund, wie Flexibilität und Fähigkeiten der Mitarbeiter zur laufenden Verbesserung aufrechterhalten werden können. "Die Fähigkeit zum Wandel, Innovation und Verbesserung können laufend gesteigert werden, wenn systematisch Ziele festgelegt und erreicht werden."

**Erarbeitung einer Balanced Scorecard**

Bei der Erarbeitung der BSC erfolgt in drei Schritten gemäss untenstehender Darstellung, wobei die Strategie vorhanden sein muss.



**Strategie**

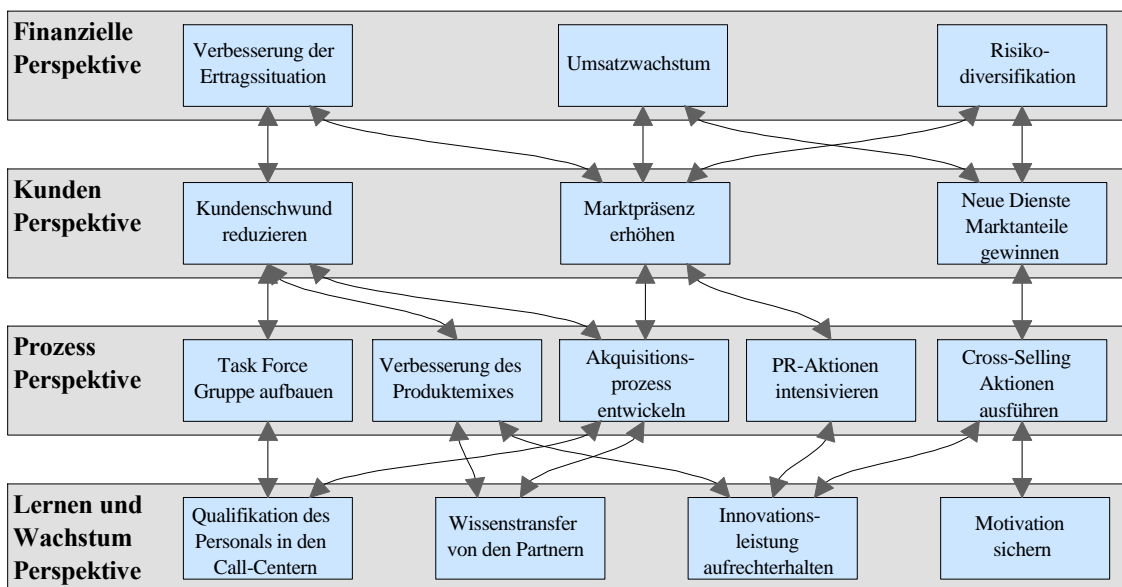
Der erste Schritt besteht in der Klarstellung der Strategie und eng damit verbunden in der Ableitung strategischer Ziele. Um die Kräfte im Unternehmen zu bündeln, muss man sich auf wenige Ziele beschränken.

**BSC Schritt 1: Ziele (Strategiebaum)**



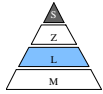
Ausgehend von der Strategie werden, beginnend mit der Finanziellen, für jede Perspektive strategierelevante Ziele festgelegt. Es ist darauf zu achten, dass die einzelnen Zielgrössen untereinander in einem Zusammenhang stehen. Der Strategiebaum zeigt auf, wie sich die einzelnen Ziele zu den finanziellen Zielgrössen verhalten. Es kann beispielsweise festgestellt werden, dass die Motivation des Personals das Umsatzwachstum beeinflussen kann.

**Strategiebaum Telekom-Unternehmen**



Quelle: Christoph Lechner, IFB

**BSC Schritt 2: Leistungstreiber (Massnahmen zur Zielerreichung)**



In einem weiteren Schritt wird für jedes strategische Ziel geeignete Massnahmen (Leistungstreiber) festgelegt.

**BSC Schritt 3: Messgrößen**



Für jeden Leistungstreiber wird die entsprechende Messgrösse festgelegt:

	Ziele/Strategien	Leistungstreiber	Messgrößen
<b>Finanzielle Perspektive</b>	1. Verbesserung der Ertragsituation 2. Umsatzwachstum 3. Risikodiversifikation	- Mix der Erträge - Nutzung kostengünstiger Absatzwege - Verteilung Risiken	- EBIT - % Wachstumsrate Festnetz - Risk share/service line
<b>Kunden Perspektive</b>	4. Kundenschwund reduzieren 5. Marktpräsenz erhöhen 6. Neue Dienste Marktanteile gewinnen	- Qualität Kundenbeziehung - Diensteeigenschaften - Image	- Turnrate (% vom Weggang) - Anzahl Neukunden - Umfrageindex
<b>Prozess Perspektive</b>	7. Task Force Gruppe aufbauen 8. Verbesserung des Produktmixes 9. Akquisitionsprozess entwickeln	- Qualität - Kosten - Zeit	- Anz. angesprochener Kunden - % Dauer Störungsbehebung - % Volumen Cross Selling - Response-Index auf Werbung
<b>Lernen und Wachstum Perspektive</b>	10. Qualifikation Personal Call-Center 11. Wissenstransfer von den Partnern 12. Innovationsleistung aufrechterhalten 13. Motivation sichern	- Qualifikation - Informationsverfügbarkeit - Innovation - Motivation	- Anzahl Schulungstage - Eintragungen Wissensdatenbank - Anz. Verbesserungsvorschläge - % MA-Zufriedenheitsindex

Quelle: Christoph Lechner, IfB

Für jedes der festgelegten Ziele wird eine Karte (Scorecard; zumindest symbolisch) erstellt:

<b>Perspektive: Lernen und Wachstum</b>	<b>Ziel: Motivation sichern</b>	<b>Verantwortlich: Felix Muster</b>		
<b>Leistungstreiber: Motivation</b>	<b>Messgrösse: MA-Zufriedenheitsindex</b>	<b>Ist: 60%</b>	<b>Soll: 95% bis 31.9.200x</b>	
		<b>2.1.200x</b>	<b>Billy Gibbons</b>	
<b>Massnahmen</b>	<b>Endtermin</b>	<b>Verantwortlich</b>	<b>Zyklus</b>	<b>Ziel erreicht</b>
Fun-Events organisieren	31.1.200x	Meier	pro Quartal	30.1./Mä
Arbeitszeitmodell anpassen	31.3.200x	Huber	-	31.3./Hub
Teamarbeit einführen	31.5.200x	Huber	-	
MA-Zufriedenheit erfassen	15.9.200x	Müller	jährlich	
Ergebnis auswerten	30.9.200x	Müller	jährlich	

**BSC Schritt 4: Umsetzung**



Die Verantwortlichen leiten und überwachen die entsprechenden Massnahmen ein.

### Stärken BSC

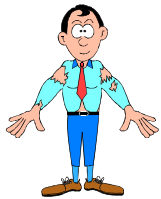
---



- Einfaches, verständliches Konzept.
- Integrierte Optik; schafft eine Verbindung zwischen der Vision, der Strategie und den Leistungsmaßstäben.
- Verbindung der kurz- und langfristigen Optik als auch der Interessen verschiedenster Anspruchsgruppen.
- Konzentration auf die wesentlichen Informationen.
- Flexibler Ansatz, welcher auf den verschiedenen hierarchischen Stufen für die meisten Organisationseinheiten angewendet werden kann.
- Basis für einen integrierten Führungs- und Controllingprozess.

### Schwächen BSC

---



- Verlangt eine gute Datengrundlage.
- Setzt einen gut strukturierten Planungsprozess voraus.
- Schwierige Identifikation der Ursachen-Wirkungs-Ketten zwischen den einzelnen Messgrößen.
- Hohes zeitliches Engagement bei der Einführung notwendig.

### Was ist beim Aufbau einer BSC zu berücksichtigen?

---



#### **Kader als Vorbildfunktion**

Die erstmalige Erarbeitung einer BSC fordert von allen Beteiligten ein grosses Engagement und ist mindestens so wertvoll wie die resultierende Scorecard selbst. Die Einbindung aller Führungskräfte ist zeitintensiv, verstärkt jedoch das Verständnis für die BSC und deren Umsetzung.

#### **Einbindung des gesamten Personals**

Die Erarbeitung muss durch diejenigen Leute erfolgen, die mit den Kenngrößen vertraut sind. Dadurch werden die Massnahmen praxisorientiert festgelegt und zugleich die Akzeptanz gegenüber der BSC gefördert.

#### **Massnahmen und Messgrößen**

Bei der Festlegung der Massnahmen ist darauf zu achten, dass messbare Messgrößen definiert werden.

#### **Benutzerfreundlichkeit**

Ein einfacher Aufbau und stufengerechte Information motiviert das Personal, die BSC auch anzuwenden.

### Was ist beim Einführen der BSC zu beachten?



- Nicht das Konzept, sondern der Umgang ist entscheidend für Erfolg oder Misserfolg.
- Wie die Einführung verläuft, entscheidet über den späteren Umgang.
- Kein "Big brother is watching you"-Ansatz.
- Mitarbeit durch diejenigen, die später damit arbeiten sollen.
- Auf Bestehendes zurückgreifen.
- Beharrlichkeit, Erfolge feiern, Commitments einfordern.
- Wissen – Können – Wollen – Dürfen beachten.
- Die erstmalige Entwicklung einer Balanced Scorecard verlangt ein bedeutendes zeitliches Engagement der Unternehmensleitung.
- Die BSC bedarf nach deren Einführung einer steten Weiterentwicklung, insbesondere müssen die getroffenen Annahmen periodisch verifiziert werden.

### Was bedeutet ‚balanced‘?



Die Bezeichnung 'balanced' kann folgendermassen interpretiert werden:

- Die vier Ziel-Perspektiven sind zusammenhängend und mittels Strategiebaum aufeinander angepasst
- Die Ziele sind aufgeteilt in
  - kurz-/langfristig
  - operativ/strategisch
  - finanziell/nicht finanziellund sind in einem Gleichgewicht.

### Integration in ein Qualitätsmanagement-System?



Von zertifizierten Unternehmen fordert die Revision der Norm für Qualitätsmanagement-Systeme ISO9001 unter anderem:

- ein Vorgehen für die Formulierung und Überwachung von Zielen;
- die Erfassung und Überwachung von Prozesskennzahlen;
- die Erfassung von Kundenwünschen und Kundenzufriedenheit sowie;
- die Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit.

Mit der BSC können diese Forderungen vollständig erfüllt werden.