



Balanced Scorecard – seit 25 Jahren erfolgreich im Einsatz

Die Balanced Scorecard ist heute ein Muss in den Unternehmen. Sie hat sich zu dem führenden Unternehmenscockpit entwickelt. Sie verknüpft strategisches Denken und operatives Handeln und hat die hohe Bedeutung von nicht finanziellen Kennzahlen und ihrer Verknüpfung zu den Finanzgrössen bewusst gemacht. Die agile Scorecard ist die logische Weiterentwicklung in unserer Zeit der digitalen Transformation.

■ **Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich**

Die Erfolgsgeschichte der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard startete als Analyse-Tool für die Umsetzung von Strategien und ist heute das dynamische Führungscockpit zur strategischen und operativen Steuerung von Unternehmen. Viele Führungspersonen haben erkannt, dass eine isolierte Betrachtung von Finanzkennzahlen zur Steuerung nicht ausreicht, sondern die anderen Perspektiven miteinbezogen werden müssen und Zusammenhänge aufzuzeigen sind. Von der Wissenschaft (Kaplan/Norton) entwickelt und von der Praxis erfolgreich umgesetzt.

Die Kluft zwischen strategischem Denken und operativen Handeln

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass eine grosse Kluft zwischen der formulierten Strategie und dem operativen Tun und Handeln klafft. Die Unternehmensstrategie wird im Alltagsgeschäft nicht oder nur unzulänglich umgesetzt. Dafür sind oftmals die

Organisation und die Art der Führung verantwortlich. Parallel verkürzt sich dramatisch die Halbwertszeit von Strategien. Doch Strategien müssen schnell, zügig und konsequent umgesetzt werden. Daher suchen die Unternehmen verstärkt nach Konzepten, um diese gravierende Lücke zu schliessen. Solche Konzepte müssen ganzheitlich und integriert sein und eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit haben.

Das Instrument Balanced Scorecard (BSC) ist aufgrund der Strategiefokussierung und Konzentration auf die gemeinsame Umsetzung besonders für diese Aufgabe geeignet.

Der Erfolg der BSC ist jedoch stark abhängig von der richtigen und adäquaten Vorgehensweise für die Erstellung und Verbreitung der BSC. Fehler und Mängel in der Erstellung der BSC lassen sich später auch durch motiviertes Leben des Konzepts im Geschäftsalltag nicht mehr ausgleichen und provozieren Fehl-

entscheidungen und Unzufriedenheit bei Mitarbeitern und Management. Nur ein Tool, das richtig verstanden und angewendet wird, ist ein wertvolles Tool.

Die Trilogie

Ziele – Kennzahlen – Massnahmen

Voraussetzung zur Erstellung einer BSC ist die Formulierung einer eigenen unternehmensindividuellen Vision und Strategie. Die BSC erarbeitet keine Strategie, sondern kommuniziert diese und macht sie für die einzelnen Führungsebenen operabel. Die BSC macht die Strategie griffig und verständlich. Diese so klar und verständlich formulierte Strategie (KISS – keep it short and simple) wird dann mittels der BSC operationalisiert und auf die einzelnen Perspektiven heruntergebrochen, mit Kennzahlen hinterlegt, im Unternehmen kommuniziert und in Zielvereinbarungen und Massnahmen umgesetzt. Die ermittelten Erfolgsfaktoren (vom Markt gefordert) schlagen sich dann in den Key Performance Indicators (die internen Werttreiber) der BSC nieder.

Die strategischen Ziele und ihre Verknüpfung

Die strategischen Ziele sind auf den vier Perspektiven festzulegen: Finanzziele, Kundenziele, Prozessziele und Mitarbeiter-/Lernziele.

Die Ziele und die Kennzahlen der vier Perspektiven werden dann über Ursache-Wirkungs-Beziehungen miteinander verknüpft und mit Messgrössen der Wirkungsintensität hinterlegt. So können beispielsweise die Verknüpfung zwischen der Reduktion der Durchlaufzeit in der Auftragsabwicklung und der Verbesserung der Termintreue und damit die Steigerung der Kundenzufriedenheit aufgezeigt werden. Damit erarbeitet man sich eine Strategiekarte. Diese visualisiert die Zusammenhänge, und man erkennt die Intensität der Beziehungen der Massnahmen zu den Zielen und schafft damit einen Aktionskonsens im Management. Es werden gemeinsame Prioritäten gefunden, und jeder Beteiligte weiss, wie weit man auf dem Weg zur Erreichung der strategischen Ziele schon gegangen ist.

Dadurch werden alle Massnahmen auf die strategischen Ziele und auf die Erfüllung der Unternehmensvision ausgerichtet. Die BSC schafft damit die strategische Kommunikation

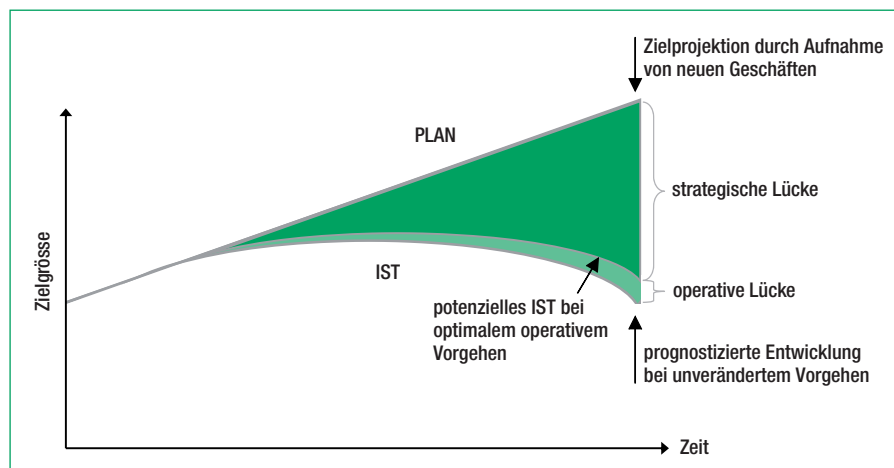


Abbildung 1: Gap-Analyse – Abbildung von strategischer und operativer Lücke

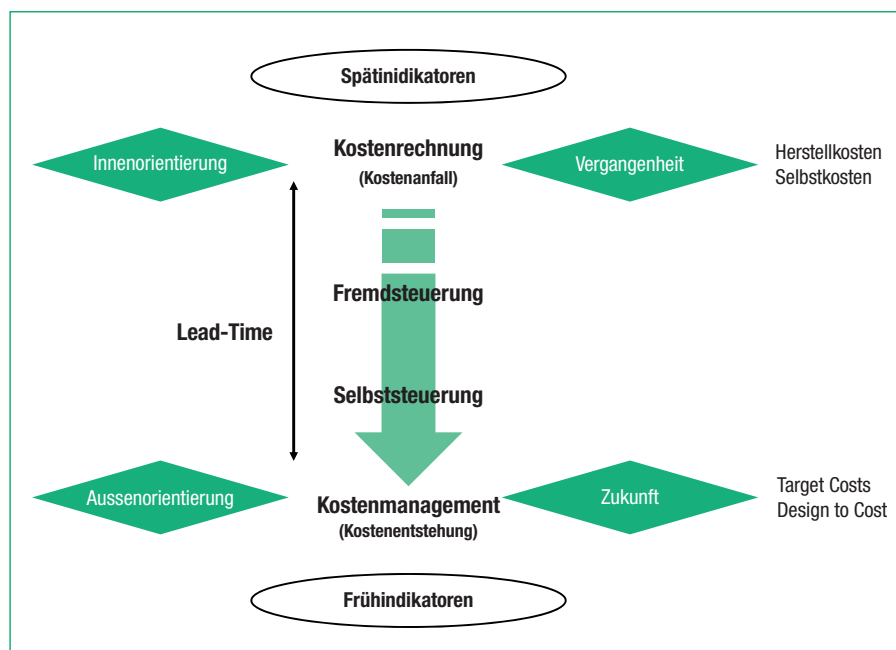


Abbildung 2: Spät- und Frühindikatoren im Kontext

und erreicht im Unternehmen einen breiten Konsens für die strategischen Massnahmen.

Leading und Lagging Indicators

Unter den Messgrössen gilt es Kennzahlen sowohl als Früh- wie auch als Spätindikatoren zu bestimmen.

Frühindikatoren haben noch einen grossen Gestaltungsspielraum, Spätindikatoren sind oft finanzielle Grössen und nicht mehr oder nur noch gering beeinflussbar.

Zielvereinbarungen mit der Balanced Scorecard

Strategische und operative Zielwerte sind des Weiteren in Zielvereinbarungen nieder-

zulegen. Das Herunterbrechen der Unternehmens-BSC auf die einzelnen Geschäftsfelder und Bereiche hängt stark von der Führungsstruktur des Unternehmens und der Rolle und strategischen Bedeutung des Bereichs ab. Das Vorgehen umfasst acht Schritte.

Dieses Herunterbrechen der BSC kann über verschiedene Stufen bis zur persönlichen BSC der Führungskraft erfolgen. Wenn die Führungskräfte ihre persönliche BSC erarbeitet haben und diese mit der Bereichs- oder Unternehmens-BSC abgestimmt und integriert ist, kann im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses das Erreichen der BSC-Ziele mit einem incentivierten Vergütungssystem gekoppelt werden. Dadurch können individu-

elle Incentives voll auf ihre Strategiewirksamkeit fokussiert werden. Die Konzentration der Kräfte auf ein gemeinsames Ziel wird dadurch enorm verstärkt.

Bei der Bestimmung von Massnahmen zur Realisierung der in der BSC definierten Ziele werden Aktionen festgelegt. Strategische Massnahmen sind zu planen, zu priorisieren und zu verabschieden. Diese Massnahmen müssen permanent über alle Perspektiven gesteuert werden, um eine Messung der Performance sicherzustellen und die Zielerreichung ständig zu monitorieren.

Erfahrungen und Anwendungen

Die Balanced Scorecard wurde in den letzten Jahren zu dem wichtigsten Führungsinstrument in den Unternehmen. Das Denken in Zusammenhängen und Ursache-Wirkungsketten wird nun mit der BSC auf allen Ebenen umgesetzt. Die Unternehmens-BSC kann auf Bereiche, Abteilungen und Teams heruntergebrochen werden und schafft damit die integrale Vernetzung der Führung.

Die Weiterentwicklung der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard ist zu einem wichtigen Führungsinstrument im Rahmen der digitalen Transformation geworden. In der veränderlichen VUCA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität bzw. Complexity und Ambiguität) ist sie das geeignete Instrument für eine agile Organisation, die sich immer wieder rasch wandeln muss. Die agile Scorecard ist dafür die geeignete Lösung. Die neue Budgetmethode OKR (Objectives and Key Results, vgl. hierzu den ersten Beitrag dieser Ausgabe) basiert auf der BSC-Philosophie.

Prof. Dr. Claus W Gerberich ist Co-Autor eines Buches zur Balanced Scorecard mit dem Titel «Integrierte Lean Balanced Scorecard».



AUTOR
Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT Cambridge/Boston. Er führt Trainings und Beratungen durch und hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.

1. Festlegen der Struktur und der Form des Herunterbrechens
2. Methode des Vorgehens für jede Einheit formulieren
3. Herunterbrechen durchführen
4. Ergebnis der BSC zwischen den Einheiten abstimmen
5. Qualität sichern
6. Ergebnisse in das Zielvereinbarungs- und Entlohnungssystem integrieren
7. Ergebnisse in das Controlling strategischer Aktionen und in die Planung integrieren
8. Berichterstattung und Reporting anpassen und zwischen Einheiten koordinieren

Abbildung 3: Herunterbrechen der BSC in acht Schritten