

Titel: **Balanced Scorecard - das Wundermittel zur Steuerung der Unternehmensstrategie?**

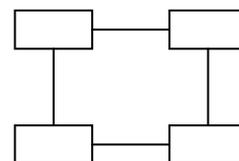
Autor: Lorenz A. Aries - Gründer und Geschäftsführer der optimAS Group, 8306 Brüttisellen

Zusammenfassung: *Seit im Jahre 1996 Kaplan/Norton die Balanced Scorecard strukturiert und systematisiert haben, wagten sich zuerst die Grossbetriebe an dieses Thema. Zwischenzeitlich haben sich nun auch KMU's zu diesem Thema Gedanken gemacht. Die Frage ist immer, wie komplex muss die Balanced Scorecard (BSC) aufbereitet werden, damit die erwünschte Wirkung auch erzielt wird.*

Text: Was ist eine Balanced Scorecard?

Die beiden Harvard Professoren Kaplan / Norton sagten sich, die Führung der Unternehmung nur über die Finanzzahlen ist identisch wie ein Flugzeug nur über den künstlichen Horizont zu steuern. Jedes Unternehmen muss also die Befindlichkeit der Organisation aus mehreren Sichten steuern und führen.

Sicht Nr. 1 Finanzen
Sicht Nr. 2 Prozesse
Sicht Nr. 3 Mitarbeitende
Sicht Nr. 4 Kunden



Dank dem Zusammenzug der Kennzahlen aus den 4 Sichten entsteht ein Management-Cockpit. Dabei wird plötzlich klar, dass wenn an der einen Stellschraube gedreht wird, dies Auswirkungen auf Inhalte / Prozesse in den andern Bereichsfeldern hat.

Aufbau der Balanced Scorecard

Der Aufbau der BSC erfolgt in Workshops zusammen mit der Geschäftsleitung und den entsprechenden Abteilungs-/Bereichsleitern.

Dabei werden in den Workshops folgende Funktionen bearbeitet:

- Abstimmung der Messpunkte und Messwerte
- Definition der Messgrössen - Ideale Werte versus kritische Werte
- Entwicklung der Zusammenfassung der Werte auf wenige zentrale Werte pro Hauptkarte (Finanz/Prozesse/Mitarbeitende/Kunden)
- Definition der Aufgaben der Geschäftsleitung und der Mitarbeitenden wenn die Werte nicht den Zielwerten entsprechen. Umgang und Aufbau von Interventionsprogrammen. Vorgehen bei der Korrektur. Budget zur Realisierung von Korrekturen und Anpassungen

- Definition wie die Zahlen aus dem Betrieb, den Kunden, den Mitarbeitern in die Abteilung Controlling fließen und dort mit den Finanzzahlen zusammen aufbereitet werden.
- Definition der Messintervalle und der Form der internen Kommunikation.

Wenn sich eine Geschäftsleitung verantwortungsbewusst an diese Aufgabe macht, ist eine Balanced Scorecard eine wunderbare Sache. Wenn jedoch die Sache eher leichtherzig genommen wird, richtet eine schlecht eingeführte BSC bei den Mitarbeitenden nur Schaden an.

Wo liegen die heutigen Engpässe für eine „schlanke“ Einführung

Engpass Nr. 1 Erkennen der Wichtigkeit durch die Geschäftsleitung

Viele Geschäftsleitungen scheuen noch den Aufwand den eine BSC verursachen kann. Lieber wird die Strategie etwas „nebulös“ geführt, als dass auf der Basis genauer Fakten die Unternehmensführung realisiert wird.

Engpass Nr. 2 Befragungen sind mühsam

Das ist richtig, dass Befragungen von Mitarbeitenden und Kunden eher mühsam sind. Dank neuen Methoden und standardisierten Fragebogensystemen können Kunden- wie auch Mitarbeiter-Befragungen rasch und bequem realisiert werden. Insbesondere werden bei den Zufriedenheits-Umfragen nicht nur die Zufriedenheit sondern auch die Wichtigkeit der einzelnen Items erfasst. So entstehen auch wirklich „managebare“ Interventionsprogramme.

Engpässe Nr. 3 Erfassen der Prozess-Kennzahlen

Die ERP-Systeme müssen zu diesem Zwecke zusätzliche Kennzahlen liefern. Die Verbindung dieser Kennzahlen mit der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sind entscheidend. Daraus lassen sich Effizienzsteigerungs-Programme, Kostensenkungs-Programme etc. gezielt ableiten. Wenn die Verknüpfung mit den Kunden-Zufriedenheitsfaktoren besteht, geht keine Geschäftsleitung hin und verordnet Massnahmen die schlussendlich zu einer Reduktion des Faktors „Im Tempo des Kunden“ führen.

Die BSC ist ein optimales Instrument wenn es speziell im Bereich der Potenzial und Mitarbeiter-Analyse sich auf die Unternehmenswerte stützt. Dabei können diese Werte nach folgenden 8 Punkten aufgebaut sein:

- Seien Sie ehrlich zu andern ohne Kompromisse
- Vertrauen Sie Ihren Kollegen / Partnern
- Seien Sie ein uneigenütziger Mentor (auf allen Stufen möglich)
- Seien Sie offen für neue Ideen, und zwar ohne Vorurteile
- Vertreten Sie unpopuläre Entscheidungen wenn es der Organisation hilft
- Drücken Sie angemessene und Anerkennung aus
- Lassen Sie die Hände von schmutzigem Geld
- Stellen Sie die Interessen anderer über Ihre eigenen

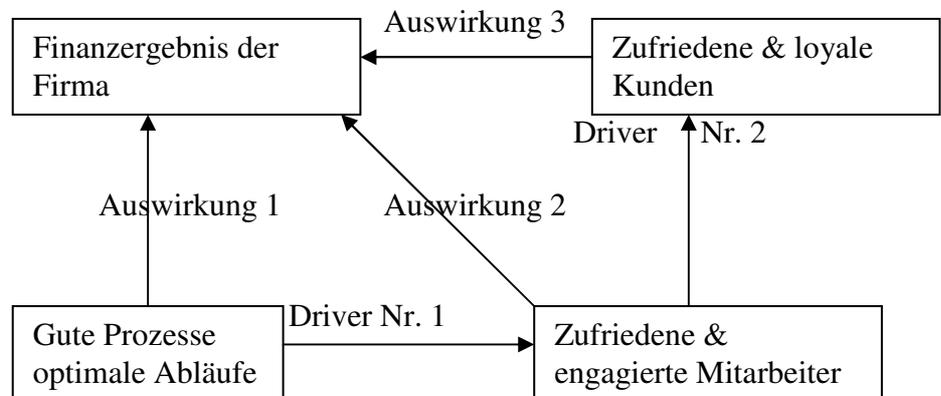
Im Weiteren kommen neben diesen Allgemeinen Werten noch die Faktoren der Arbeitsplatzzufriedenheit und der Zufriedenheit mit den Hilfsmittel dazu.

Erkenntnisse mit der BSC

Eine BSC löst die Performance einer Unternehmung nicht auf die Schnelle. Hingegen liefert die BSC klare Fakten und zeigt den Trend der Verbesserung auf. Dies bildet die Grundlage für eine motivierende Führung.

Dabei konnte immer wieder festgestellt wo die Haupttreiber liegen.

Diese sind:



Das Unternehmen, welches die Balance Scorecard auf der Basis der 8 Unternehmenswerte aufbaut, ist in der Lage die Unternehmenskultur regelmässig zu messen. Gleichzeitig entsteht eine Kultur des Vertrauens, Engagements und des sich permanent Weiterbilden zu Gunsten der Kollegen und der Firma. Hiermit wird der Grundstein für die lernende Organisation gelegt. Erst wenn eine Geschäftsleitung diese Einsicht besitzt, dass der Erfolg schon von den Produkten und Leistungen am Markt abhängt, aber viel mehr noch von der Zufriedenheit und dem Engagement der Mitarbeitenden.

Dass genau diese sich mit schlecht laufenden Prozessen täglich „nerven und ärgern“ und somit frustriert zur Arbeit kommen, hat die Auswirkung auf das Engagement für den Kunden, die Freundlichkeit und die Servicebereitschaft dem Kunden gegenüber.

Wer diese Funktionen und Formen erkannt hat, die Kennzahlen in einer logischen aggregiert und als Steuerungsgrösse einsetzt, besitzt ein modern geführtes Unternehmen. Die Mehrheit der Schweizer Unternehmen bewegen sich jedoch erst ganz langsam auf diese moderne Form der Führung zu. Hier ist noch ein grosser Nachholbedarf zu schliessen.

optimAS Group - gegründet 1988 - entwickelt mit Geschäftsleitungen über Workshops und Konzepte die gesamte Systematik einer Balanced Scorecard.

Über 12 Berater in der Schweiz und Deutschland stehen Unternehmen in diesem Bereich zur Verfügung.