



Hans P. Blatter\*

## BSC – Beitrag zur Erfolgssicherung

**Führen durch Zielvereinbarung (management by objectifs) ist ein anerkanntes Führungskonzept. Die Balanced Scorecard (BSC) ist die logische Fortsetzung: Sie vernetzt die strategischen (Jahres-) Ziele mit dem operativen Tagesgeschäft, bündelt die Leistungen der verschiedenen Perspektiven (Kernbereiche der Geschäftsprozesse) und fokussiert sie auf die finanziellen Unternehmensziele.**

### Kurze Übersicht über die Balanced Scorecard

Die von Kaplan und Norton entwickelte Balanced Scorecard ist hervorragend geeignet, um die Entwicklung der wichtigsten Zielmessgrößen mit allen MitarbeiterInnen ein Jahr lang periodisch zu verfolgen und so die Sensibilität für die Unternehmensziele zu schärfen. Die BSC ist ein Instrument zur Ausrichtung der wesentlichen Geschäftsprozesse auf die Jahresziele, welche aus der Strategie abgeleitet sind. Sie ermöglicht zudem die Darstellung und Kommunikation der wirtschaftlichen Zusammenhänge an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und lenkt deren Potenzial in die ge-

wünschte Richtung. In einem gut geführten Unternehmen kennen und berücksichtigen die Mitarbeiter die finanziellen Konsequenzen ihres täglichen Handelns und ihrer Entscheidungen; die BSC ermöglicht diese Kommunikation. Dies ist wohl die wichtigste Stärke der BSC und primär dann gewährleistet, wenn Team- und Einzelziele mit den führenden Mitarbeitern gemeinsam entwickelt werden und periodisch über den Stand der Zielerreichung berichtet wird.

Der Grundgedanke des BSC-Konzeptes ist einfach: Wenn wir die strategischen Ziele auf jene zwanzig bis fünfundzwanzig operativen Messgrößen (Kennzahlen) zurückführen, welche für die Zielerreichung ausschlaggebend sind, dann genügt es, die Erfüllung dieser Messgrößen sicherzustellen. Charakteristisch für die BSC ist, dass sie nicht nur die Finanzkennzahlen berücksichtigt, sondern die dahinter liegenden Erfolgsursachen der Bereiche

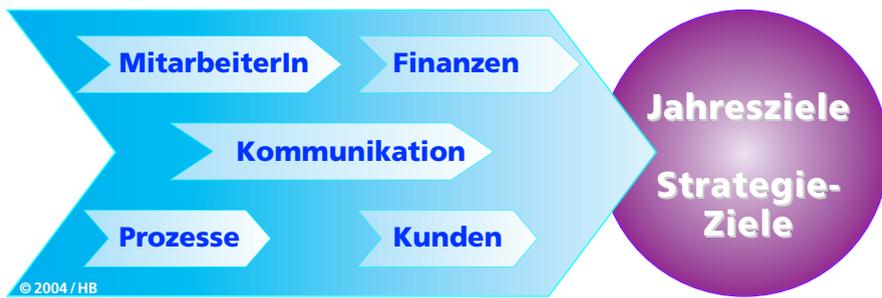
*Mit der Balanced Scorecard können den Mitarbeitern die wirtschaftlichen Zusammenhänge dargestellt und deren Potenzial in die gewünschte Richtung gelenkt werden.*

«Mitarbeiter», «Prozesse», «Kunden» und «Kommunikation» gleich stark berücksichtigt.

Dabei werden die Erfolgstreiber dieser Unternehmensperspektiven nach ihrem Ursachen-Wirkungs-Zusammenhang ausgewählt und vernetzt. Die BSC ist auch ein Reporting-System, mit dessen Hilfe die Fortschritte verfolgt werden: Mit den Messgrößen wird die Zielerreichung für alle transparent kommunizierbar. Die BSC setzt eine formulierte Strategie voraus, denn Strategien werden zu Jahreszielen und diese in messbare, kommunizierbare operative Ziele übersetzt, die für alle verständlich sind. Ist die Strategie unklar, so zeigt sich das sofort im Aufbau der BSC.

Strategisches Management – die mittel- und langfristige Sicht der Unternehmensentwicklung – wird oft durch hektische, operative Aufgabenstellungen überdeckt. Unternehmensleiter sind zunehmend gut beraten, ihren strategischen Zeiteinsatz zu erhöhen und die Unternehmensleistungen auf zukünftige Kundenbedürfnisse auszurichten. Es genügt nicht (mehr), mit Gewaltanstrengungen Aufträge zu produzieren; genauso wichtig ist die strategische, zielgerichtete Vorgehensweise. Analysen zeigen, dass Strategien und deren Durchsetzung zu den grössten Defiziten in den Unternehmen zählen. «Wer nicht weiss, in welchen Hafen er segeln will, für den ist kein Wind der richtige.» (Antoine de Saint-Exupéry)

\* Hans P. Blatter leitete bis Ende 2004 den Akzidenzbereich der W. Gassmann AG in Biel. Er hat sich am SAWI in Marketing ausgebildet, ist Techniker TS und schloss sein MBA (Master of Business Administration) mit der Thesis «Implementation of a new corporate strategy» ab.



Die fünf Perspektiven (Aspekte der Geschäftsprozesse) sind hier mit Hilfe der BSC genau auf die Jahresziele ausgerichtet und ergeben in ihrer Summe die gewünschte Stossrichtung.

### Die fünf Perspektiven der BSC

Perspektiven sind Kernbereiche der Geschäftstätigkeit. Ihre Wahl ist prinzipiell frei; sie sind jedoch nach einer gewissen «Branchenlogik» vorgegeben.

#### Finanzperspektive

Hier sind die entscheidenden finanziellen Ziele des Unternehmens festgehalten. Praktisch alle anderen Tätigkeiten haben zum Zweck, die Finanzziele zu erreichen. Die BSC zeigt ebenfalls, ob die finanziellen Ziele erreicht wurden; die folgenden Perspektiven aber sind es, die den Erfolg realisieren. Das Ursachen-Wirkungs-System zeigt die Zusammenhänge.

#### Kundenperspektive

Welche Ziele müssen mit Kunden realisiert werden, um die Finanzziele erreichen zu können? Die Marketingstrategie ist zentraler Punkt dieser Perspektive; die Kunden sind die Urquellen der Unternehmen. Welches ist unser USP; ist er an Kunden kommunizierbar und leben wir ihn vor? Welche Kundensegmente, welche Produkte und Dienstleistungen stehen in Übereinstimmung mit unserer Strategie? Wichtig in dieser Perspektive ist auch die Kundenzufriedenheit; sie ist entscheidend für Kundentreue, Ausschöpfungsgrad und Akquisitionskosten. Wie viele Neukunden brauchen wir, um unser strategisches Wachstumsziel sicherzustellen?

#### Perspektive interner Prozesse

Wie müssen die kritischen Prozesse unserer Wertschöpfungskette ablaufen, um Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Produktequalität und Kundenzufriedenheit zu steigern? Wie müssen diese Prozesse gestaltet werden und welches sind die kritischen Prozesse? Dazu gehören Marketing- und Innovationsprozesse, digitaler und analoger Workflow, Organisation, Technologie, Informatik usw.

#### Mitarbeiterperspektive (auch Lern- und Wachstumsperspektive genannt)

Qualität von Management und Personal ist ausschlaggebend für Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. Welches Wissen und welche Fähigkeiten sind nötig, um die strategischen Ziele zu erreichen? Dabei geht es sowohl um das Management als auch um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Stichworte sind Innovationen, Know-how, Aus- und Weiterbildung, Motivation (Leistung = Können mal Wollen), Infrastruktur, Systeme, Zielausrichtung usw. Die BSC soll Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erklären können, was sie besonders gut machen müssen, um ihren Beitrag zur Zielerreichung zu leisten.

#### Kommunikationsperspektive

Welche Arten und welche Intensität unserer Kommunikation erwartet der Kunde respektive ist notwendig, um den Kunden zufrieden

zu stellen? Die Verfügbarkeit von Informationen und die Kommunikation generell sind in den letzten Jahren zum entscheidenden Faktor geworden. Je klarer und einfacher die Strategien, je offensichtlicher die Ursachen-Wirkungs-Beziehung von Zielen sind, desto besser sind sie nach innen und aussen kommunizierbar. Die Qualität der Kommunikation ist mitentscheidend für die Gesamtleistung, wie sie der Kunde wahrnimmt. Der Bedeutung in unserer Branche entsprechend, geben wir der Kommunikation ihre eigene Perspektive. Die BSC steuert die Unternehmen mit den für den finanziellen Erfolg ursächlichen Messgrößen (nicht mit den Finanzkennzahlen selber), und hier stehen Stichworte wie Kundenzufriedenheit, Innovationen, Prozesse automatisieren und beschleunigen, Qualität der Gesamtleistung, Datenmanagement/Digitaldruck, Wirtschaftlichkeitsprogramme usw. im Zentrum. Am Beispiel der Kundenzufriedenheit soll gezeigt werden, wie alle Perspektiven auf dieses Ziel ausgerichtet werden können:

#### MitarbeiterInnen

- kundenorientierte Haltung im ganzen Unternehmen
- das Abstimmen (und unsere Besuche) für den Kunden als Erlebnis gestalten
- geschickte Reaktion auf Reklamationen, Autorkorrekturen usw.

#### Kommunikation

- klare Abmachungen treffen
- kontinuierliche Information allgemein
- intensive Kommunikation in der Herstellungsphase

#### Prozesse

- sichere, schnelle Prozesse; Termine einhalten
- Lösungskonzepte: im Angebot, im Gespräch
- Qualitätsanforderung des Kunden übertreffen
- Preis aus Kundensicht gerechtfertigt

#### Kunden

- Prozesse des Kunden verstehen und richtige Schlüsse ziehen
- Kundenbedürfnisse genau kennen

### Von der Strategie zu Jahreszielen und Messgrößen

Das Herunterbrechen der strategischen Unternehmensziele in operative Bereichs-, Abteilungs- und Mitarbeiterziele bereitet in der Praxis viel Kopfzerbrechen. Nicht minder anspruchsvoll ist die richtige Auswahl der Ziele und deren Leistungstreiber (die kritischen Erfolgsfaktoren). Aus Strategien abgeleitete Jahresziele werden erreicht, wenn sie von allen verstanden, akzeptiert und umgesetzt werden. Die BSC beschränkt sich auf je vier bis sechs Kennzahlen (Messgrößen) der fünf Perspektiven «Mitarbeiter», «Kunden», «Prozesse», «Kommunikation», «Finanzen». Das Konzept der BSC basiert darauf, dass die Einhaltung dieser Messgrößen – sie sollen strategisch entscheidend sein – genügt, um die Umsetzung der Ziele (oder die Realisierung wichtiger Ver-



Schematisches Ursachen-Wirkungs-Modell.

änderungen) sicherzustellen. Die Abbildung strategische Ziele zeigt schematisch, wie die (vorwiegend verbale) Unternehmensstrategie in operative Ziele und Teilziele der Abteilungs-, Team- und Mitarbeiter Ebene heruntergebrochen wird, und zwar in allen fünf Perspektiven.

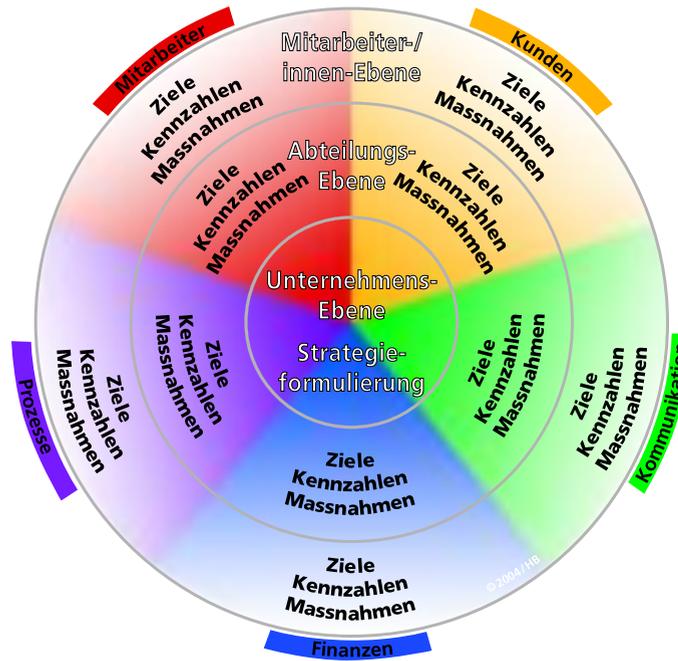
Jedes operative Ziel muss messbar sein (if you can't measure it, you can't manage it), damit Fortschritte und Zielerreichung überprüfbar sind und als Feedback kommuniziert werden können. Jedes Ziel hat zudem eine oder mehrere Massnahmen, welche sicherstellen, dass es erreicht wird. Diese Massnahmen sind oft Leistungstreiber, welche Prozesse in ihrer Startphase in die strategisch gewünschte Richtung vorantreiben und sie positiv beeinflussen.

### Zum Aufbau von Zielen und Messgrößen

Die strategischen Messgrößen bestehen aus einer bewusst ausgewählten Mischung von Leistungstreibern (zum Beispiel Kundenkontakte, Angebote, Innovationen usw.) und Analysedaten (Wertschöpfung, BG, NG, Ergebnis zu SK, Cashflow usw.). Die Beschränkung auf strategisch relevante Ziele und Massnahmen ist wichtig. Man nimmt sich oft zu viel vor, weil zu wenig konsequent Prioritäten gesetzt werden. Die BSC geht von zwanzig bis fünfundzwanzig strategischen Zielen aus, deren Messgrößen so angelegt sein müssen, dass man den finanziellen Erfolg oder Misserfolg bis auf die Ursachen zurückverfolgen kann. Jedes Unternehmen führt neben den strategischen Messgrößen der BSC eine mehr oder weniger grosse Anzahl Kennzahlen, die auch wichtig sind, aber in Bezug auf die Strategie keine wesentliche oder eine zu späte Aussage machen. Die Akzeptanz der Massnahmen und Messgrößen trägt viel zum Erfolg bei; deshalb sollten die Leistungsträger an den Zielformulierungen mitarbeiten, auch wenn dieses Vorgehen im Aufbau des Systems mehr Zeit braucht. Der dabei erzielte Lerneffekt zahlt sich aus.

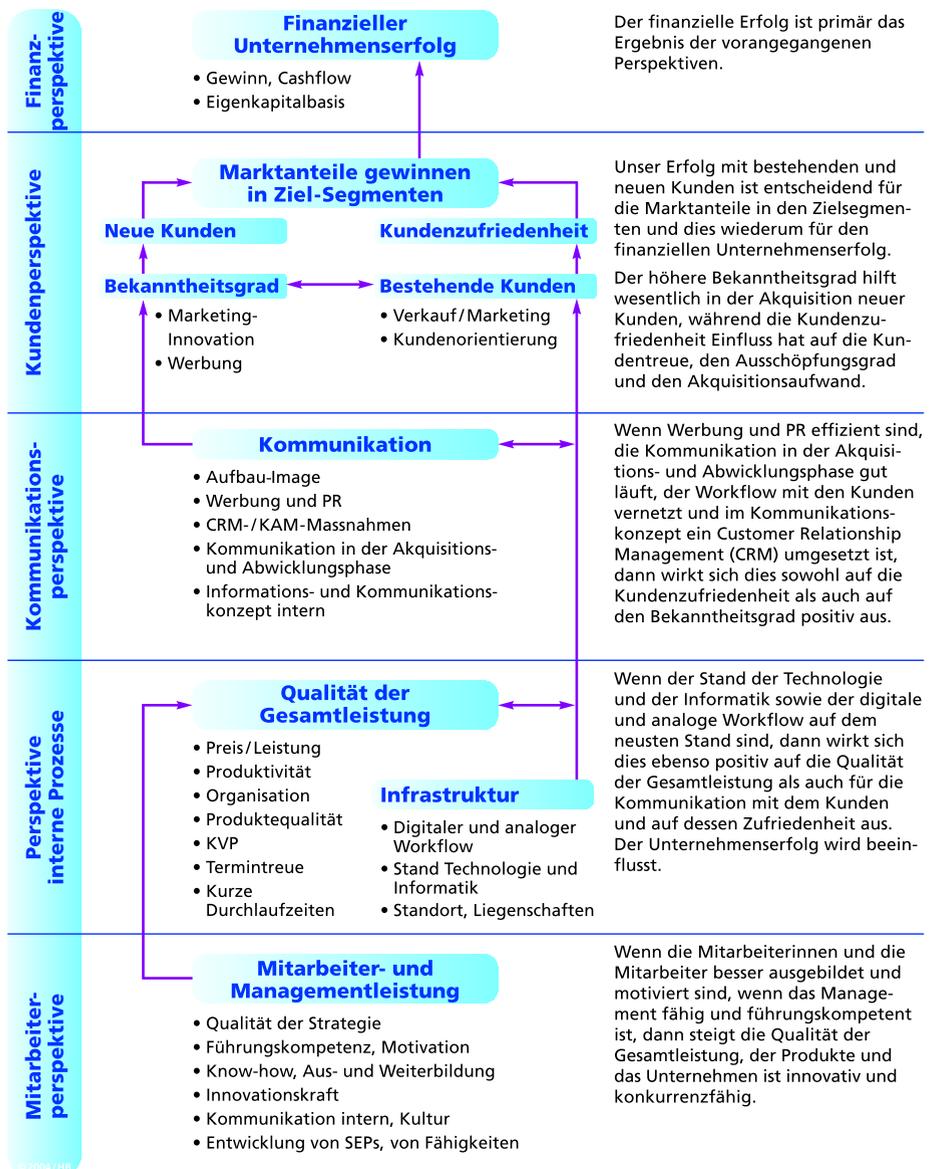
Auf Ebene Abteilung und MitarbeiterInnen werden die Ziele auf jeden Fall nicht mehr vorgegeben, sondern mit der nächst höheren Führungsebene gemeinsam erarbeitet. Wichtig ist zu beachten, dass diese operativen Ziele und Massnahmen die strategischen Jahresziele direkt unterstützen, indem das Ursachen-Wirkungs-Prinzip beachtet wird: Hierarchisch übergeordnete Ziele müssen in untergeordnete Ziele heruntergebrochen werden, welche ihre «Mütter» unterstützen. Jedem Ziel sind die nötigen Mittel zuzuordnen, welche die Zielerreichung sicherstellen.

Ziele müssen SMART (engl. geschickt) sein: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert. Als Input für die Zielerreichung (und zum Sicherstellen, dass die Ziele herausfordernd sind) erhält jede Führungsebene «Leitplanken» als Vorgabe. Die präzise Formulierung ist jedoch primär Aufgabe der unteren Führungsebene, die sich mit ihren eigenen Zielen identifizieren muss.



Die strategischen Ziele der Unternehmensebene werden heruntergebrochen in Ziele, Kennzahlen und Massnahmen für Abteilungen, Teams und MitarbeiterInnen.

### Die fünf Perspektiven im vereinfachten Ursachen-Wirkungs-Modell.



Die inneren Zusammenhänge der Perspektiven.

## Du hast nur das eine Ziel: dich täglich zu verbessern. (Seneca, Erzieher Neros)

Zur optimalen Leistung gehören die fachlichen Fähigkeiten und – genauso wichtig – die Leistungsbereitschaft, die Motivation. Je selbstständiger die unteren Führungsebenen ihre Ziele festzulegen imstande sind, desto motivierter werden sie diese auch verfolgen.

### Nachhaltigkeit durch Kommunikation

BSC-Ziele sind Jahresziele. Es ist empfehlenswert, einen monatlichen Rhythmus für die Überprüfung einzuführen. Einerseits um bei Abweichungen sofort eingreifen zu können, andererseits um monatlich mit Teams und Abteilungen über die relevanten Messgrößen zu sprechen und mit ihnen konkrete Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Ein finanzielles Anreizsystem motiviert zusätzlich. Dieser Prozess hilft – und das ist von entscheidender Bedeutung – Verständnis für die Ziele, für konkrete wirtschaftliche Zusammenhänge und notwendige Massnahmen aufzubauen. Jedes System braucht kontinuierlich Impulse, wenn es aktiv bleiben soll; dies gilt für das Produktmarketing (Lebenszyklus), für ein Vorschlagswesen und auch für eine BSC. Die monatliche Besprechung der Resultate («Sind wir auf Zielkurs?») ist das geeignete Instrument, um die

strategisch relevanten Messgrößen ein Jahr lang hartnäckig zu verfolgen. Das Denken in Zielen kann durch nichts anderes besser verankert werden, als wenn man sich monatlich damit auseinandersetzt. In einer aktuellen Befragung von Change-Managern geben diese als wichtigsten Erfolgsfaktor für Veränderungsprozesse die Existenz von klaren Zielen an, die entsprechend kommuniziert werden. Entscheidend ist, dass dieser Prozess von der Führungs- in die ausführende Ebene hineingetragen wird.

### Die Pflege der BSC

In der Regel empfiehlt sich folgendes Vorgehen: Die BSC wird jährlich überarbeitet und mit dem Budget (Ressourcen-Zuteilung) abgestimmt. Das Reporting der Umsetzung der strategischen Messgrößen und Massnahmen erfolgt monatlich und quartalsweise, Entscheide betreffend Korrekturmaßnahmen quartalsweise. Wenn einzelne Abteilungen grosses strategisches Gewicht haben, so kann es sinnvoll sein, eine einfache Abteilungs-BSC zu erstellen, die mit der Gesamtstrategie verbunden ist. Auf Abteilungsebene sind dann Ursachen-Wirkungs-Schemen noch transparenter, weil die angesprochenen Themen direkt die Aufgaben

der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Wirkungszusammenhang darstellen.

Die BSC muss den Rahmenbedingungen der Unternehmung (Grösse, Markt, Strategie) angepasst sein. Nicht ihr Umfang ist entscheidend, sondern die Denkhaltung und die richtige Wahl der Eckwerte. Die BSC einer KMU wird wenige Blatt A4 umfassen, während Grossunternehmen ihre Übersicht behalten, indem sie Informatikpakete einsetzen, die im Markt angeboten werden.

### Zusammenfassung

Ziele haben eine enorme Wirkung: Sie sind sinngebend, motivierend und setzen Kräfte frei – ihre Akzeptanz vorausgesetzt. Strategien, Jahresziele oder ganz allgemein Veränderungen umsetzen ist ein Prozess, der in der Regel das ganze Management und die Mehrzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter permanent betrifft. Das Risiko, bei einer 50-prozentigen Umsetzung stehen zu bleiben, ist gross. Ideal ist, wenn der Chef und alle seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Ziele in ihr tägliches Tun integrieren und wenn die Zielerreichung einmal monatlich kommuniziert und diskutiert wird. Die BSC (Balanced Scorecard) kommt diesem Zustand nahe.

Die BSC ist ein Tool zur Zielfokussierung, um den Ziel- oder Veränderungsprozess voranzutreiben, zu lenken und den Fortschritt festzustellen. Nötige Korrekturen werden mit den Mitarbeiterinnen und den Mitarbeitern periodisch besprochen. Die transparente Darstellung fördert die Motivation – die Einschränkung auf die wichtigsten Ziele macht das System übersichtlich und einfach.

Weiterführende Literatur:

Kaplan, Norton: *Balanced Scorecard.*

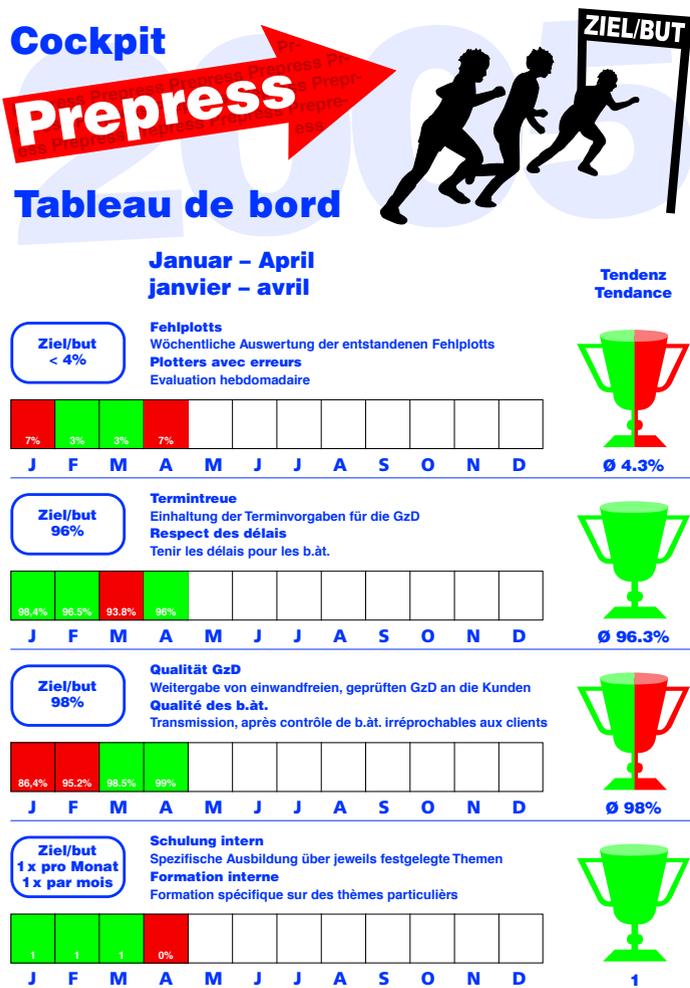
*Strategien erfolgreich umsetzen.*

Ehrmann: *Balanced Scorecard.*

Kuss/Tomczak: *Marketingplanung.*

Horváth: *BSC umsetzen.*

[hansblatter@bluewin.ch](mailto:hansblatter@bluewin.ch)



Sind wir auf Zielkurs? • Sommes-nous sur le bon chemin?

Jede Abteilung hat ihr Cockpit, das monatlich besprochen und angeschlagen wird.