

Nur die 3. Generation von Balanced Scorecards verspricht den echten Umsetzungserfolg

Die Notwendigkeit, kontinuierlich die Leistungsfähigkeit zu verbessern, stellt heute eine der grössten Herausforderungen für Unternehmen dar. Dieser Prozess kann durch geeignete Instrumente aus dem Performance Management unterstützt werden. Besonders bewährt hat sich das Führungsinstrument Balanced Scorecard, das laufend weiterentwickelt wurde und nun bereits in der 3. Generation im Einsatz steht.

Der Wettbewerb um die Kunden wird immer härter

In der heutigen, schnelllebigen Zeit können sich Unternehmen nicht mehr nur auf finanzielle Steuerungsgrössen wie Umsatzvolumen oder Deckungsbeiträge verlassen. Misst man Firmenstrategien nur an ihren finanziellen Ergebnissen, kommen die daraus resultierenden Steuerungsinformationen meist zu spät.

Das Führungsinstrument Balanced Scorecard (BSC) versorgt die Leitung eines Unternehmens mit den für den Wettbewerbserfolg notwendigen Steuerungsdaten. Dafür werden die Unternehmensvision und vor allem die Unternehmensstrategie in ein übersichtliches System zur Performance-Messung – die Scorecard – übersetzt, welches den Rahmen für ein marktorientiertes Führungs- und Leistungsmessungsinstrument bildet.

Die strategischen Ziele werden in operative umgesetzt

Das entscheidende Charakteristikum des Instruments BSC – und dies ist vermutlich auch der Grund für dessen Erfolg in der Praxis – liegt darin, dass es neben der Berücksichtigung von quantitativen und qualitativen Schlüsselinformationen einen systematischen Ansatz zur Strategieumsetzung einer Unternehmung liefert. Mit der BSC lassen sich strategische Ziele auf der operativen Ebene abbilden und laufend messbar überwachen.

Obwohl in ihrer ersten Publikation «Translating strategy into action» (1996/1997) Kaplan und Norton der Umsetzung von Strategien grosse Bedeutung beimessen, haben viele Erstanwender ihre BSCs vorerst auf Kennzahlensysteme reduziert.

Die 1. Generation von BSCs: «Konzentration auf Kennzahlen»

Die Ausweitung der Beurteilungskriterien von der Finanzperspektive auf weitere Blickwinkel verleitete die BSC-Anwender dazu, ihre greifbaren Kennzahlen auf die zusätzlichen Perspektiven aufzuteilen. Damit erweiterten sie zwar den Beurteilungshorizont über ihr Unternehmen, die eigenen Mitarbeitenden, den Markt und die Kunden sowie sämtliche relevanten Prozesse. Diese Art der BSC blieb jedoch in der laufenden Kontrolle von Kennzahlen stecken. Es fehlte der Bezug zur Umsetzung vorher festgelegter strategischer Ziele und weiterer Vorgaben.

Dementsprechend haben sich viele Erwartungen, die in die Balanced Scorecard gesetzt wurden, nicht erfüllt, und die BSC geriet in die Kritik.

Wohl deshalb begann sich der oft kolportierte Spruch auszubreiten: Nicht überall, wo Balanced Scorecard draufsteht, ist auch Balanced Scorecard drin!

Die 2. Generation von BSCs mit «Strategy Maps»

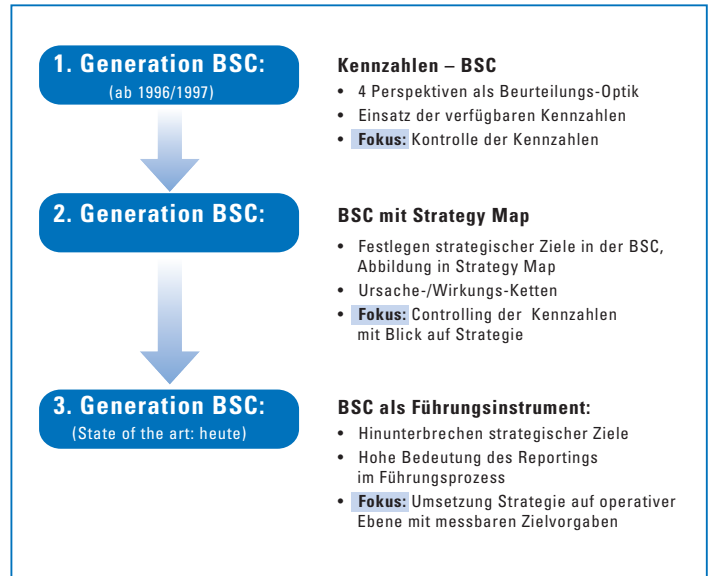
In ihrem zweiten Standard-Werk «Strategy Maps» befassten sich Kaplan und Norton mit den Ursache- / Wirkungsbeziehungen zwischen den einzelnen strategischen Zielen.

Das methodische Problem bei vielen BSC-Anwendungen bestand darin, dass Anwender zwar «harte» und «weiche» Ziele mit Kennzahlen in Tabellenform zusammenstellten und wie erwähnt den vier Perspektiven zuordneten. Sie bemühten sich aber nicht darum, die Messkriterien auf die Strategie ihres Unternehmens auszurichten. Ebenso wenig kümmerten sie sich darum, wie die strategischen Ziele untereinander in Beziehung stehen bzw. aufeinander wirken.

Der Unterschied zwischen singulären strategischen Zielen und durch Ursache-Wirkungs-Darstellungen miteinander in Beziehung gebrachten Zielen ist der gleiche wie derjenige zwischen einzelnen Elementen und einem abgestimmten System.

In Workshops verdeutlichen wir diese Ausgangslage mit der Analogie aus dem Sport: Die einzelnen Spieler sind zwar wichtig, ebenso bedeutend ist aber auch die Abstimmung zwischen den Spielern – ihr Zusammenspiel im Team. Und so wie exzellente Einzelspieler noch keine homogene Mannschaft bilden, ergeben singuläre Ziele nicht automatisch eine schlüssige Gesamtstrategie.

Die Beziehungen zwischen den einzelnen strategischen Zielen im Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens abzubilden, ist die Aufgabe der Ursache-Wirkungs-Diagramme. Diese auch als «Strategie-Landkarte», als «Strategy-Maps» oder «BSC-Maps» bezeichneten Diagramme zeigen eindrücklich, wie immaterielle Vorgaben beispielsweise in



Entwicklung der Balanced Scorecard während drei Generationen

messbare Kundenergebnisse transformiert werden. Sie zu erarbeiten ist ein unverzichtbarer Bestandteil erfolgreicher BSC-Projekte.

Die 3. Generation: BSC als «Führungsinstrument»

Was nützt eine gute BSC-Map auf Unternehmensebene, wenn die organisatorischen Einheiten in ihren «Funktionssilos» verbleiben und sich nicht entsprechend auf die Strategie des Gesamtunternehmens ausrichten?

BSCs, die diese Aspekte aufgreifen, zählen wir zum Entwicklungsstadium der 3. Generation. Die 3. Generation befasst sich folglich mit der BSC als Instrument,

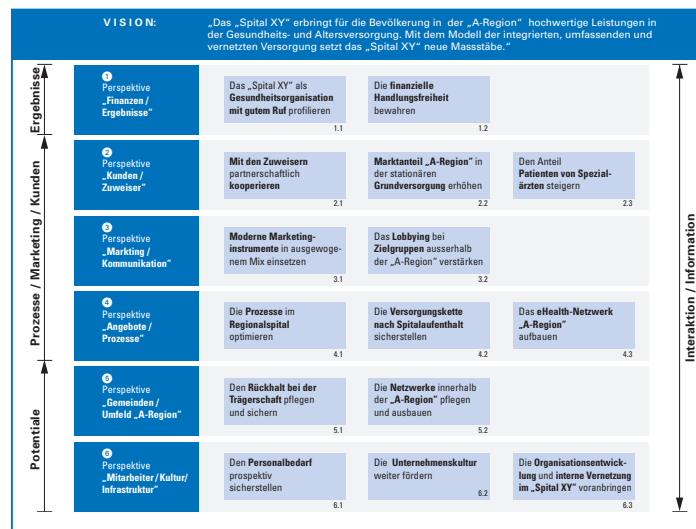
Eine BSC beschleunigt die Strategie-Umsetzung

Die Balanced Scorecard fungiert in diesem Zusammenhang als Führungsinstrument und wichtiger Katalysator, der den Prozess der strategischen Umsetzung innerhalb der Unternehmung absichert und beschleunigt.

Das regelmässige Reporting sichert den Erfolg der BSC

Ein Unternehmen, das sich für das Instrument Balanced Scorecard entscheidet, muss darauf achten, den Anwendungsprozess so einfach und so transparent wie nur möglich zu gestalten (keine Zahlenfriedhöfe). Gleichzeitig spielt für den erfolgreichen Einsatz der BSC das regelmässige Reporting für das implementierende Unternehmen in Bezug auf den Strategie-Umsetzungsprozess sowie in Bezug auf die Sensibilisierung der Mitarbeitenden auf der operativen Stufe eine ausschlaggebende Rolle. ▶

Nachbemerkung: Im Jahr 1998 machte ein Kunde aus dem Industriebereich Arnold Kappler erstmals auf das Führungsinstrument Balanced Scorecard aufmerksam. In der Fachliteratur und an Seminaren – auch mit Prof. Kaplan – vertiefte er sich in die Materie des neuen Strategieumsetzungs-Instruments. Seine erste BSC prüfte er im Einsatz mit Reto Gurtner und Adrian Wolf bei den Bergbahnen «Weisse Arena» in Laax. Im Laufe der Jahre implementierte die Kappler Management über 50 BSCs bei Industrieunternehmen, bei Unternehmen im Bergtourismus sowie bei Spitälern und Kliniken.



Beispiel einer BSC-Map mit den «Strategischen Zielen» eines Regionalspitals.