



Erster Teil (der zweite Teil erscheint in der Ausgabe Nr. 6 vom Juni 2017)

## Die Balanced Scorecard – ein innovatives Beratungs- und Management-Tool

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 unzureichend umgesetzt.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich

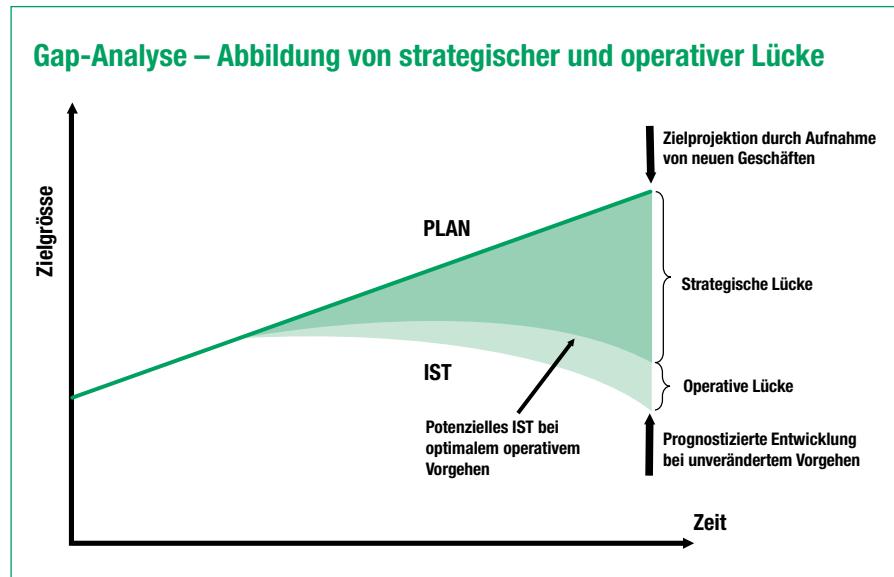


Abbildung 1: Gap-Analyse – Abbildung von strategischer und operativer Lücke

Es fehlen die Information und die Kommunikation zwischen denjenigen, die die Strategie entwickeln, und denen, deren Aufgabe es ist, diese operativ umzusetzen. Oft sind die Organisation und die Art der Führung dafür verantwortlich. Parallel verkürzt sich jedoch dramatisch die Halbwertszeit von Strategien. 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 der Balanced Scorecard (BSC) bietet sich dafür an und hat bei den bisherigen Anwendungen in der Praxis grosse Erfolge erzielt. Mit der BSC wendet man strategiefokussiert und konzentriert alle Kräfte auf die gemeinsame Umsetzung an.

Doch gerade bei dem Konzept der BSC ist der Erfolg sehr 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 Konzeptes im Geschäftsalltag nicht mehr ausgleichen und provozieren Fehlentscheidungen und Unzufriedenheit bei Mitarbeitern und Management. Nur ein Tool das, richtig verstanden und angewendet wird, ist ein wertvolles Tool.

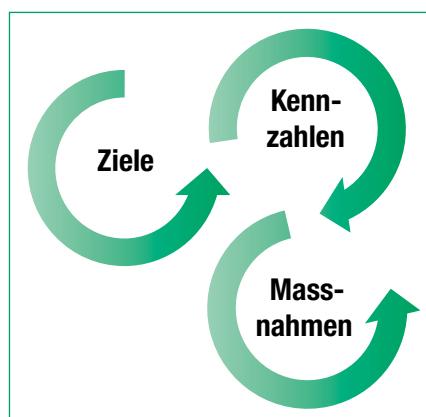


Abbildung 2: Die drei Kernelemente der BSC

### Vision und Unternehmensstrategie als Motor des Erfolgs

Voraussetzung zur Erstellung einer BSC ist die Formulierung einer eigenen unternehmensexternen Vision und Strategie. Unklar formulierte Allgemeinplätze helfen nicht weiter, sie haben keinen Bezug zum Unternehmen. Die BSC erarbeitet keine Strategie, sondern kommuniziert diese und macht sie für die einzelnen Führungsebenen operabel. Die Strategie hat sich aus der Vision und dem Leitbild des Unternehmens abzuleiten. Die Vision sollte ein anspornendes und motivierendes Bild der Zukunft entwerfen, das anspruchsvoll, aber auch mittelfristig erreichbar ist. Die Vision ist die Klammer für alle Mitarbeiter, die Shareholder und die Stakeholder des Unternehmens, darf aber auch nicht zu stark einengen und muss Raum lassen für die Entfaltung eigener Ideen. Die Vision hat sich an dem Wertesystem des Unternehmens zu orientieren, die Kernkompetenzen des Unternehmens zu beachten und die Stossrichtung des Unternehmens visionär vorzugeben. Aus der Vision kann dann unter Beachtung der strategischen Erfolgsfaktoren die konkrete Strategie des Unternehmens abgeleitet werden. Diese wird dargestellt über:

- Die Rolle des Unternehmens im Markt
- Der Weg der Differenzierung und Positionierung im Markt
- Die Entwicklung der Kernkompetenzen und der dazu relevanten Kernprozesse
- Die strategischen Rendite-, Cashflow und Wertsteigerungsziele
- Die Philosophie der Führung und Steuerung
  - Die Kultur der Information und der Kommunikation
  - Die Führung und die Form des Change Managements

### Die BSC macht die Strategie griffig und verständlich, von den Erfolgsfaktoren zu den Key Performance Indicators

Diese so klar und verständlich formulierten 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 (den internen Werttreibern) der BSC nieder.



## Die Fähigkeit zur Strategieumsetzung

Heute hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Fähigkeit, eine Strategie umzusetzen, wichtiger ist als die Qualität der Strategie an sich. Die meisten Unternehmen scheitern an der Umsetzung ihrer Strategie und nicht an deren Erarbeitung und Formulierung. Aktuelle Umfragen zeigen, dass weniger als 10% der Unternehmen erfolgreich ihre ausformulierten Strategien umsetzen. Bei Investoren wird daher heute viel mehr Wert darauf gelegt, dass die Voraussetzungen geschaffen sind, die Strategien erfolgreich umzusetzen, und daher sehr genau geprüft wird, ob das Unternehmen die Fähigkeiten hat, die Strategie auch tatsächlich zu realisieren. Daraus ergeben sich folgende Empfehlungen für die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie:

- Die Strategie ist zu operationalisieren, dazu dienen Strategy Maps und die Balanced Scorecard.
- Die Strategie ist als kontinuierlicher Prozess zu sehen. Sie ist mit Budgets zu verknüpfen und mit adäquaten Informationssystemen zu führen.
- Alle Beteiligten sind einzubeziehen.
- Strategieumsetzung hat mit adäquaten Massnahmen zu tun. Alle Massnahmen müssen daher den Strategiefit bestehen. Jedes strategische Ziel ist mit Massnahmen zu hinterlegen.
- Die Organisation ist auf die Strategie auszurichten. Die Hindernisse einer funktionalen, hierarchisch geprägten, nach innen gerichteten Organisation sind zu überwinden. Kundenorientierte Prozesse und Netzwerke stehen im Vordergrund.
- Strategie als «Everyones Everyday Job». Strategieumsetzung ist Aufgabe von allen. Daher ist es wichtig, eine Balanced Scorecard bis auf jeden Einzelnen herunterzubrechen und dessen Beitrag zur Strategieumsetzung einzufordern.
- Strategie ist Führungsaufgabe. Strategieumsetzung hat mit Wandel und Veränderungen zu tun. Die Mobilisierung des Wandels hat von der Führung auszugehen. Die Organisation muss aufgetaut werden für die Veränderung. Wichtigkeit und Dringlichkeit der Veränderung müssen von der Führung verdeutlicht werden.
- Die Strategie ist mit Zielvereinbarungen zu hinterlegen.

- Die Erreichung der Strategie muss mit den Vergütungs- und Anreizsystemen gekoppelt werden.

## Die Rolle der Promotoren im Prozess der Umsetzung

Für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie mit der BSC sind Promotoren notwendig. Dies sind die Machtromotoren aufgrund ihrer Stellung im Unternehmen, die Fachromotoren aufgrund ihres Fach-Know-how und ihrer funktionalen Rolle, die Prozessromotoren, die das BSC-Know-how zu dem Six Loop Concept haben, und die Mitarbeiterromotoren, die die Rolle der Multiplikatoren im Unternehmen übernehmen. Nur bei einem aufeinander

abgestimmten Zusammenspiel aller ist der Erfolg garantiert.

## Verschiebung der Werttreiber in den Unternehmen

Alte Werttreiber wie Substanzwert und Ertragswert verlieren an Bedeutung, neue Werttreiber gewinnen an Bedeutung. Die klassischen finanziellen Werttreiber reichen nicht mehr aus. Die neuen Werttreiber werden in den klassischen Accountingsystemen noch nicht erfasst. Neue Werttreiber sind der Innovationswert, der Wert der Kunden, der Wert der Mitarbeiter, der Wert des im Unternehmen vorhandenen und genutzten Wissens und der Wert der Netzwerke und Partnerschaften.

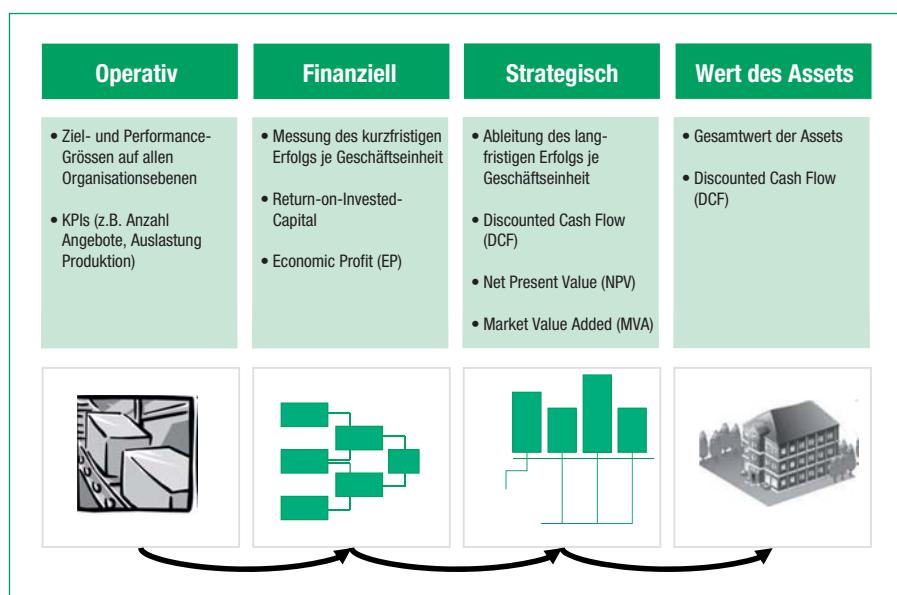


Abbildung 3: Beispiele unterschiedlicher Werttreiber

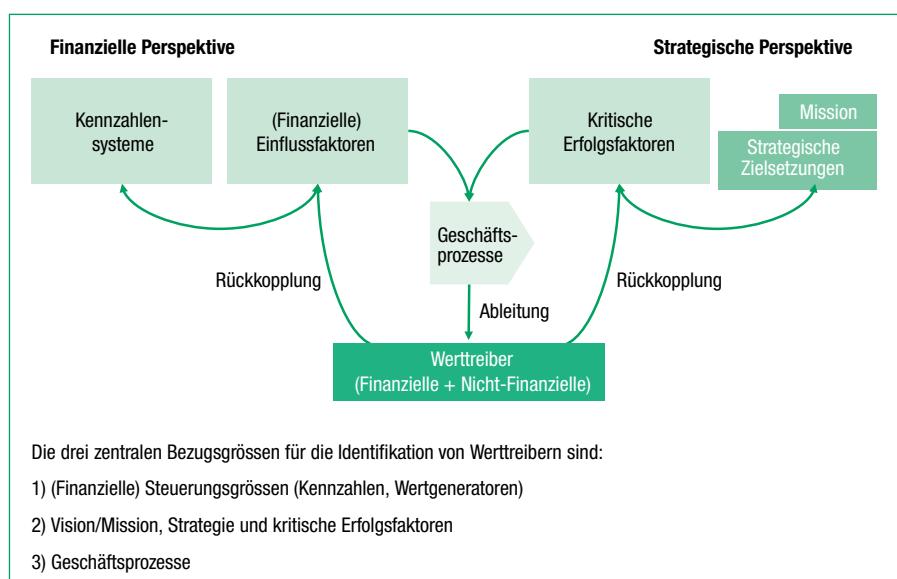


Abbildung 4: Bezugsgrößen für die Identifikation von Werttreibern



Werttreiber	KPI
1. F+E	Time to Market Umsatz neuer Produkte DB neuer Produkte
2. Markt/Kunde	Marktanteil je Marktsegment Kundenstruktur Kundenpotenzial
3. Nutzwerte	Wertschöpfungstiefe Eigene Kompetenzen Fremde Kompetenzen
4. Information	Aktualität Echtzeit Vollständigkeit
5. Personal	PK-Quote Auslastung Qualifikation Motivation
6. Service	Reaktionszeit Servicequalität Verfügbarkeit

Tabelle 1: Werttreiber und KPIs

In der Vergangenheit bildeten die Anlageinvestitionen den wichtigsten Werttreiber für den Marktwert eines Unternehmens. Heute liegt der Buchwert der Sachanlagen noch bei 10–15 des Marktwertes technologiegetriebener Unternehmen. Die Schaffung von Werten hat sich deutlich verschoben. Heute sind die wichtigsten Werttreiber der Wert des Kundenstamms, die Qualität der Kundenbeziehungen, die Innovationskraft eines Unternehmens, neue Produkte und Dienstleistungen zu kreieren, die Fähigkeiten und Qualifikationen der Mitarbeiter, das aktiv nutzbare Wissen und Know-how der Mitarbeiter und der Wert von Netzwerken und Partnerschaften im Supply Chain Management.

## Spät- und Frühindikatoren zur Führung und Steuerung

Die Unternehmen versuchen, mit Kennzahlen ihren Erfolg zu planen und zu steuern. Dies sind traditionell Kennzahlen aus dem Finanzbereich, dem Ergebnisbereich und den Kostenkennzahlen. Alle diese Kennzahlen sind aber primär Spätindikatoren, d.h., sie zeigen in der Kennzahl Veränderungen an, wenn diese schon eingetreten sind. Wenn die Umsatzrentabilität zusammengebrochen ist oder die Kennzahl der Liquidität in den Bereich der Unterliquidität rutscht, ist es spät oder sogar zu spät, noch etwas zu verändern. Steuern mit Spätindikatoren reicht nicht aus, um die Strategie erfolgreich umzusetzen. Die Signale einer Kursabweichung kommen zu spät.

Spätindikator	Frühindikator
Auftragsbestand	Angebotserfolgsquote
Umsatzrendite	Brutto-/Nettoerlöse
Kapitalumschlag	Verschiebung Break-Even-Point
Prozesskosten	Schnittstellen im Prozess
Verkaufspreis	Innovationsgrad des Sortiments
Wirkung	Ursache

Tabelle 2: Spät- und Frühindikatoren zur Steuerung

Viel wichtiger sind die Frühindikatoren in den Kennzahlensystemen. Dies sind die eigentlichen Werttreiber zur Sicherung des Erfolgs. Frühindikatoren sind Kennzahlen im Bereich der Mitarbeiter wie Mitarbeiterqualifikation oder Motivation, im Bereich der Geschäftsprozesse die Durchlaufzeit, das Time to Market oder die Stabilität der Prozesse, im Bereich der Kunden die Wechselquote oder die Ausschöpfung des Kundenpotenzials. Diese Kennzahlen treiben über Ursache-Wirkungsketten die Verbesserung der Spätindikatoren auf der finanzwirtschaftlichen Ebene.

## Die aktuellen Kennzahlensysteme der Unternehmen

Heute haben die Unternehmen noch keineswegs ein ausgewogenes Kennzahlensystem. Es dominieren die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen. Die Kundenkennzahlen sind nur teilweise und bedingt vorhanden, die Prozesse sind oft noch nicht bekannt und messbar, und auf der Lern- und Mitarbeiterebene

herrschen noch vielfach Intransparenz und Unklarheit.

## Die Phasen des Aufbaus einer Balanced Scorecard

Für den Aufbau einer BSC sind folgende Schritte zu gehen und in der Reihenfolge zu beachten:

- Vision und Strategie klären: Wo wollen wir hin?
- Strategische Ziele auf den vier Perspektiven festlegen: Finanzziele, Kundenziele, Prozessziele und Mitarbeiter-/Lernziele
- Ziele miteinander verketten: Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Perspektiven aufbauen
- Messgrößen ermitteln: Kennzahlen als Früh- und Spätindikatoren bestimmen
- Zielwerte bestimmen: Strategische und operative Zielwerte in Zielvereinbarungen niederlegen
- Aktionen festlegen: Strategische Massnahmen planen, priorisieren und verabschieden
- Massnahmen-Controlling: Massnahmen permanent über alle Perspektiven steuern und Performance-Messung sicherstellen, Zielerreichung ständig monitoren

## Strategische Ziele für die BSC-Perspektiven

Die Vision ist immer der Ausgangspunkt. Was man nicht erdenken kann, wird man auch nicht erreichen. Die Vision muss einen Sinn schaffen. Die Vision kann man wie die Leitplanken der Autobahn erkennen. Die Ableitung der strategischen Ziele ist der Aus-

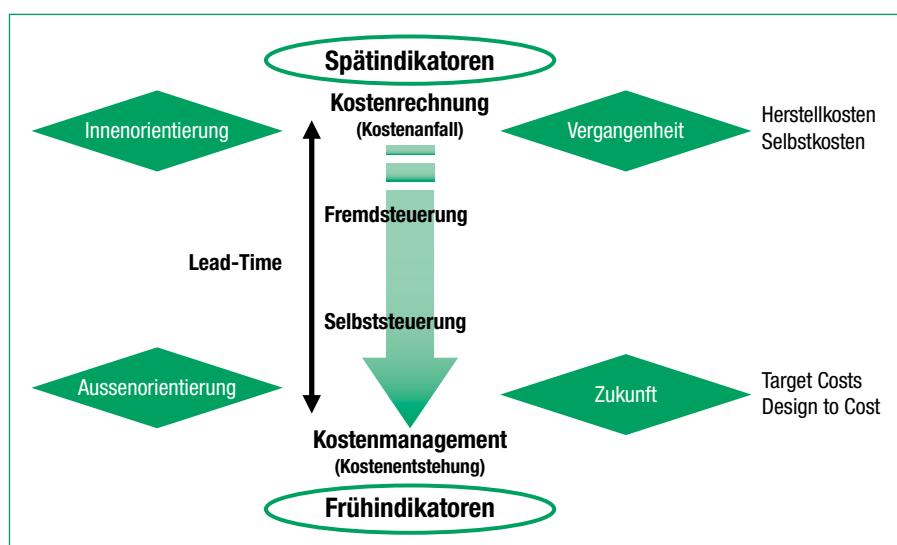


Abbildung 5: Spät- und Frühindikatoren im Kontext

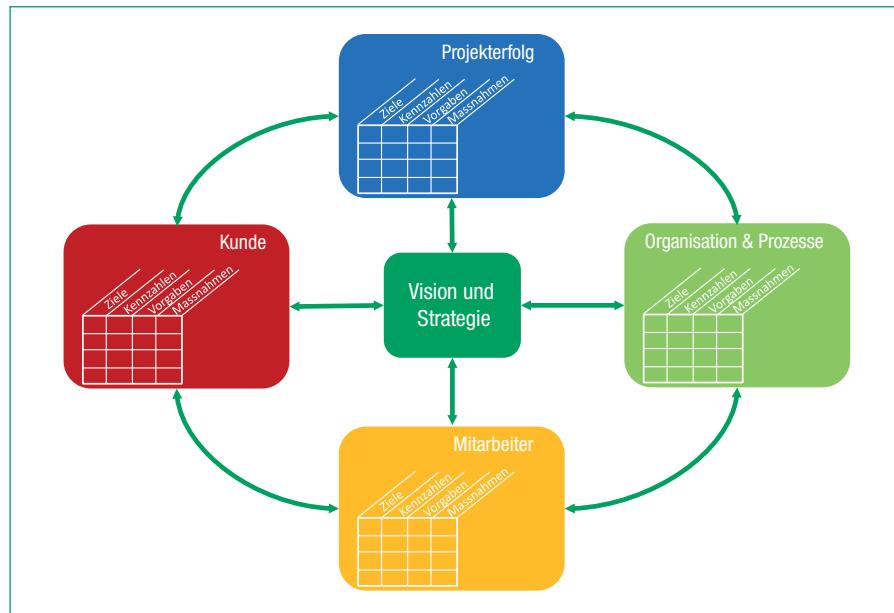


Abbildung 6: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard

gangspunkt des Aufbaus der BSC. Die BSC ist daher mehr als ein reines Kennzahlen- und Controllingsystem. Sie hilft, strategische Ziele auf ihre Machbarkeit und ihre Plausibilität zu prüfen und in konkrete operative Pläne und Aktionen umzusetzen.

Die relevanten strategischen Ziele müssen durch verschiedene Filter aus der Vielzahl potenzieller Ziele selektiert werden. Mehr als zwanzig strategische Ziele «Twenty is plenty» können und dürfen es auch nicht sein. Sonst ist die Strategie nicht verständlich und fokussiert. Relevante Filter für das Prüfen potenzieller strategischer Ziele sind:

- Die vorhandenen Kernkompetenzen

- Die Anforderungen und Erwartungen der Markt- und Kundensegmente
- Das Verhalten der Wettbewerber
- Die relevanten Kernprozesse des Unternehmens
- Die Verfügbarkeit von finanziellen, technologischen und personellen Ressourcen
- Der Fit zur Unternehmenskultur
- Die Potenziale aus Allianzen, Partnerschaften und Netzwerken

Die selektierten strategischen Ziele werden dann aus den verschiedenen Perspektiven betrachtet, und es wird gezeigt, wie sich das laufende Geschäft entwickelt und welches die Werttreiber zukünftiger Erfolgspotenziale sind.

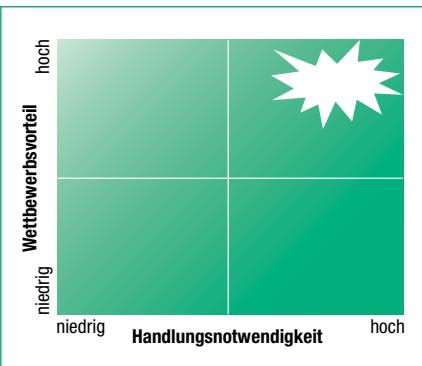


Abbildung 8: Matrix zur Priorisierung der Ziele und zur Identifikation von Erfolgspotenzialen

### Die Perspektiven der Balanced Scorecard

Die Strategien werden dann in die einzelnen Perspektiven

- Finanzielle Perspektive
- Markt- und Kundenperspektive
- Prozessperspektive
- Mitarbeiter-, Lern- und Entwicklungsperpektive

mittels Kennzahlen umgesetzt. Bei jeder Perspektive sind Kennzahlen sowohl als Spätindikatoren als auch als Frühindikatoren zu ermitteln. So ist auf der Kundenperspektive ein Spätindikator die Wechselquote von Kunden, während ein Frühindikator der Erfüllungsgrad der Kundenanforderungen, das Beherrschende der kundenorientierten Prozesse und die Termintreue ist. Für jedes der strategischen Ziele werden die Istwerte und die Zielwerte im strategischen Zeithorizont erarbeitet.

Dadurch wird die Unternehmensstrategie operationalisiert und anhand von Kennzahlen aufgezeigt, wie sich der Zustand des Unternehmens in allen Perspektiven verändert und wie damit die strategischen Ziele erreicht werden können.

### Die Leitfragen in den vier Perspektiven

Um ein Unternehmen erfolgreich zu führen, sind die Vision und die Unternehmensstrategie auf den vier Perspektiven zu formulieren und umzusetzen. Dies sind normalerweise:

- Finanzen
- Kunden
- Prozesse
- Potenziale

In bestimmten Situationen können die vier klassischen Perspektiven noch um eine weitere Perspektive ergänzt werden. Dies kann

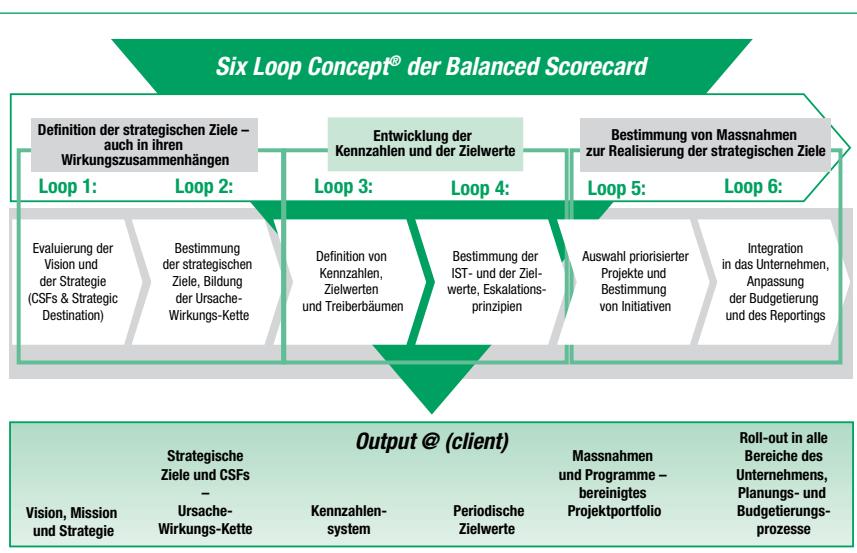


Abbildung 7: Six Loop Concept® der Balanced Scorecard



bei Unternehmen mit einer eigenen geringen Wertschöpfungstiefe die Lieferantenperspektive, bei Unternehmen mit ökologisch kritischen Prozessen oder Produkten die Umweltperspektive oder bei Unternehmen mit einem öffentlichen Auftrag oder solchen, die im Mittelpunkt der Gesellschaft stehen, die Perspektive der Gesellschaft oder der öffentlichen Meinung sein.

Auf jeder Perspektive sind Leitfragen zu stellen. Diese sind dann zu formulieren in Zielen, Kennzahlen und Massnahmen.

#### Leitfragen der Finanzperspektive:

Welche Erwartungen haben unsere Kapitalgeber und welche finanziellen Zielsetzungen sind daraus abzuleiten? Welche Anforderungen ergeben sich daraus für die Rendite, den Cashflow und die Wertsteigerung des Unternehmens?

#### Leitfragen der Kundenperspektive:

Welche Anforderungen und Erwartungen haben unsere Kunden und welche Ziele müssen wir uns setzen, um diese zu erfüllen und dadurch unsere finanziellen Ziele zu erreichen? Welche Anforderungen ergeben sich für die Kundenzufriedenheit, die Kundenbindung oder die Kundenbegeisterung und wie haben wir dann das Leistungsprogramm, die Lieferfähigkeit und die Termintreue zu steuern?

#### Leitfragen der Prozessperspektive:

Welche Ziele sind für unsere Prozesse zu setzen, um die Ziele der Finanz- und der Kundenperspektive zu erreichen? Auf welche Prozesse müssen wir uns konzentrieren und wie tragen diese zum Erfüllen der Kundenwünsche bei? Welche Anforderungen ergeben sich daraus für die Kernprozesse, die Supportprozesse und die Managementprozesse im Unternehmen?

#### Leitfragen der Potenzialperspektive:

Welche Ziele müssen wir uns bei den Potenzialen setzen, um den zukünftigen Anforderungen der Prozesse, der Kunden und der Eigentümer gerecht zu werden? Potenziale beziehen sich dabei auf Mitarbeiter, Wissen, Technologien, Innovation, Information und Kreativität. Welche Fähigkeiten hat das Unternehmen zu entwickeln, um die zukünftigen Herausforderungen erfolgreich zu meistern? Welche Potenziale werden dadurch aufgebaut und wie können diese genutzt werden?

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

*Der zweite Teil erscheint in der Ausgabe Nr. 6 vom Juni 2017.*

#### Die Ursache-Wirkungs-Ketten in den strategischen Massnahmen

Die Ziele und die Kennzahlen der vier Perspektiven werden dann über Ursache-Wirkungs-Beziehungen miteinander verknüpft und mit Messgrößen der Wirkungsintensität hinterlegt. So kann die Verknüpfung zwischen der Reduktion der Durchlaufzeit in der Auf-



#### 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.

## FINANZEN



### WEKA 1-Tages-Praxis-Seminar

## Planung, Budgetierung und Forecast

### Verlässliche Budgetplanung und Kontrolle leicht gemacht



In Zeiten zunehmend kürzerer Planungshorizonte ist es wichtig, auch bei der Budgetierung schnelle, anpassungsfähige Modelle zur Verfügung zu haben. Aber der gängige Budgetierungsprozess ist zeitaufwendig, bindet viele Ressourcen und ist häufig nicht besonders effizient und effektiv.

An diesem Seminar lernen Sie, Ihre Prozesse zu optimieren und komplexe Sachverhalte zu vereinfachen. Dank des bewährten 10-Stufen-Modells der Budgetierung erhalten Sie einen klaren Leitfaden für ein effizientes und erfolgreiches Vorgehen im Budgetierungsprozess.

#### Ihr Nutzen

- Sie planen zukünftig Ihre Budgets schneller und verlässlicher.
- Sie fokussieren bei der Planung auf die strategischen Ziele unter Berücksichtigung des Rolling Forecast.
- Sie wissen, wie Sie relevante Veränderungen rechtzeitig erkennen und darauf reagieren können, und erfahren, wie Sie diese in einem Forecast abbilden.

#### Jetzt informieren und anmelden:

[www.praxisseminare.ch](http://www.praxisseminare.ch) oder Telefon 044 434 88 34

#### Nächste Termine

- Donnerstag, 1. Juni 2017
- Mittwoch, 6. September 2017
- 1 Tag, 09:00–16:30 Uhr

**Seminarleitung:**  
Prof. Dr. Claus W. Gerberich

**Veranstaltungsort:**  
Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich