

# Die Balanced Scorecard 25 Jahre im Einsatz

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass eine grosse Kluft zwischen der formulierten Strategie und dem operativen Tun und Handeln klafft. Der Beitrag zeigt, dass die Balanced Scorecard in besonderer Weise geeignet ist, diese Kluft zu schliessen.



Claus W. Gerberich

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 sowie 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 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.

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 Zielver-

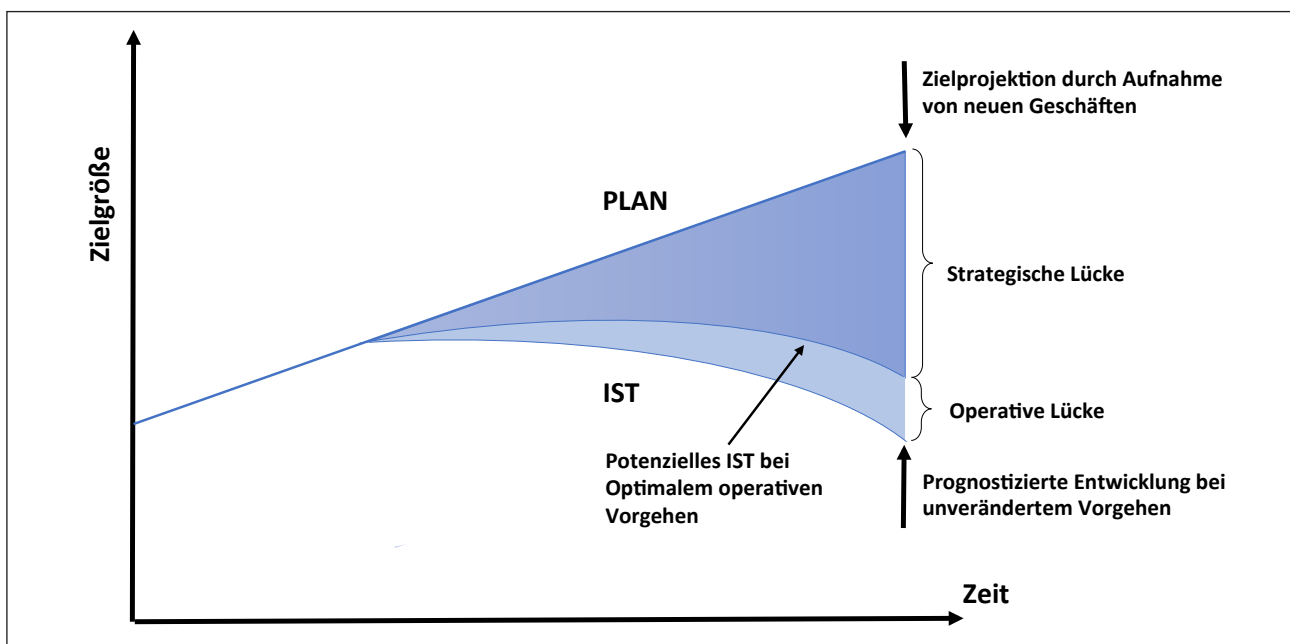
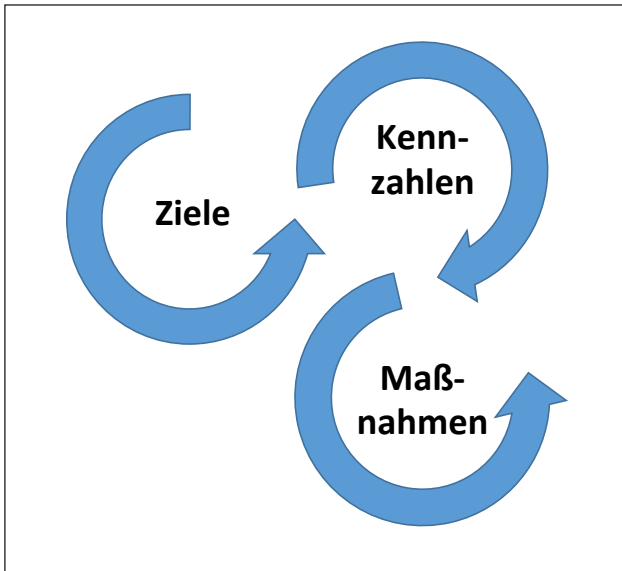


Abbildung 1: Gap-Analyse – Abbildung von strategischer und operativer Lücke



**Abbildung 2:** Die drei Kernelemente der BSC

einbarungen und Massnahmen umgesetzt. Die ermittelten Erfolgsfaktoren (vom Markt gefordert) schlagen sich dann in den Key Performance Indicators (den internen Werttreibern) der BSC nieder.

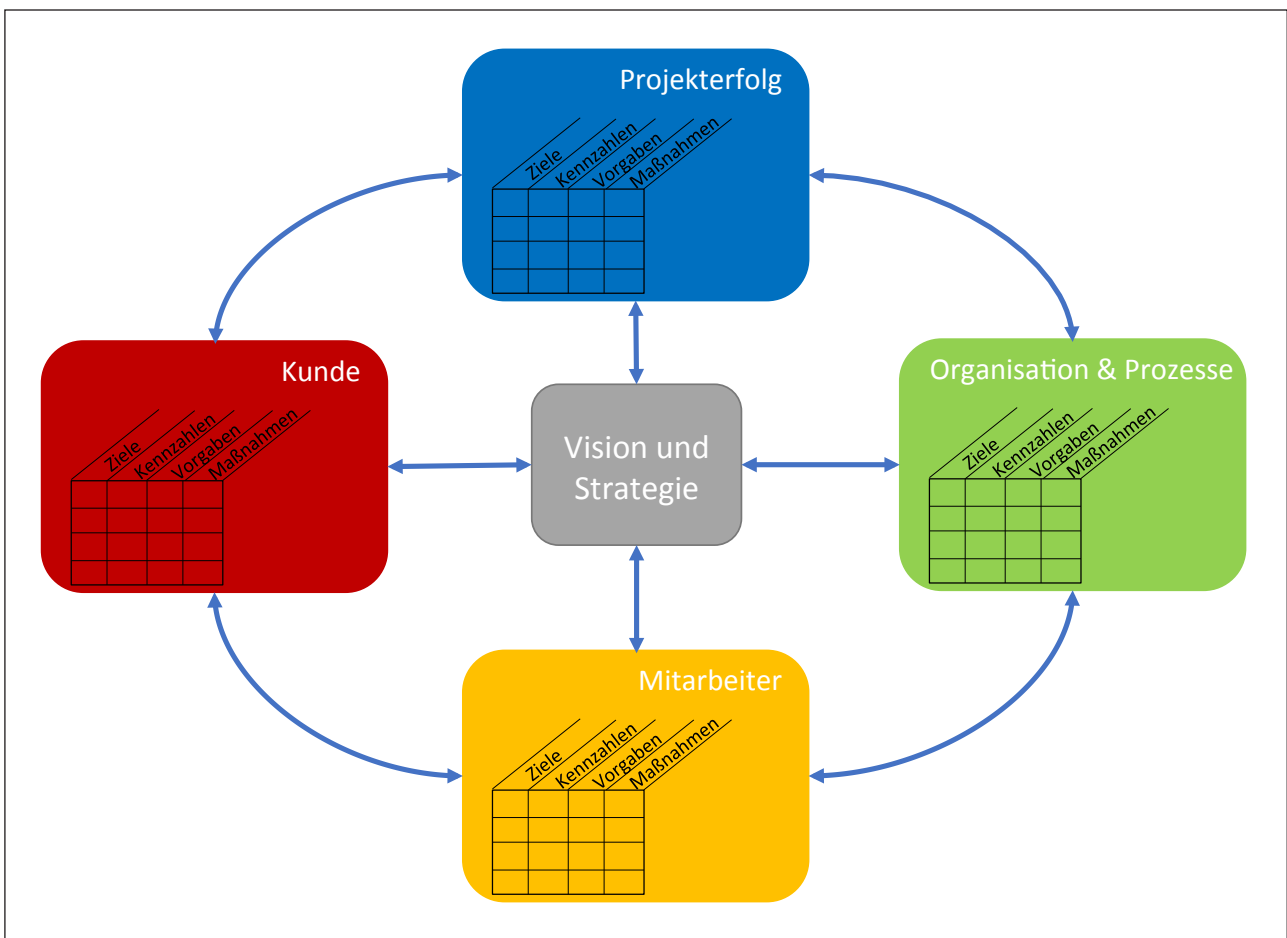
Die Strategischen Ziele sind auf den vier Perspektiven festzulegen: Finanzziele, Kundenziele, Prozessziele und Mitarbeiter-/Lernziele.

Die Ziele und die Kennzahlen der vier Perspektiven werden dann über Ursache-Wirkungsbeziehungen miteinander verknüpft und mit Messgrößen der Wirkungsintensität hinterlegt. So kann bspw. 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 und erreicht im Unternehmen einen breiten Konsens für die strategischen Massnahmen.

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

Strategische und operative Zielwerte sind des Weiteren in Zielvereinbarungen niederzulegen. Das Herunterbrechen der Unternehmens-BSC auf die einzelnen Geschäftsfel-



**Abbildung 3:** Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard

der und Bereiche hängt stark von der Führungsstruktur des Unternehmens und der Rolle und strategischen Bedeutung des Bereiches 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 individuelle 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.

Prof. Dr. Claus W. Gerberich,  
Dozent an verschiedenen Hochschulen,  
VR-Präsident der Gerberich Consulting AG;  
Präsidiumsmitglied des EWIF,  
claus.gerberich@gerberich-consulting.com

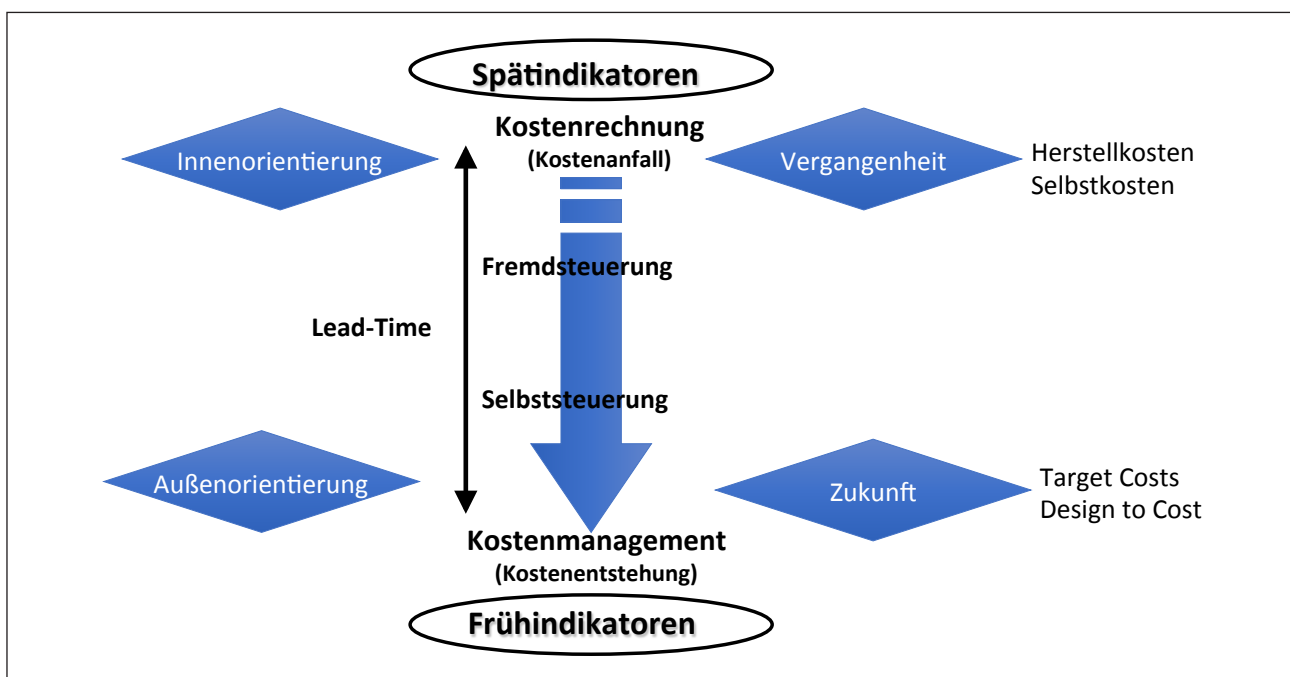


Abbildung 4: Spät- und Frühindikatoren im Kontext

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

Abbildung 5:  
Herunterbrechen  
der BSC in acht  
Schritten