

NEWSLETTER

Nr. 36 / Juni 2016

Die erfolgreiche Umsetzung der Strategie steuern

von Reto Morellon

Sich als Inhaber oder Geschäftsführer ausschliesslich auf das operative Controlling abzustützen kann gefährlich sein. Die Kennzahlen aus der Finanz- und Betriebsbuchhaltung blicken in den Rückspiegel und somit in die Vergangenheit. Für die erfolgreiche Steuerung braucht es jedoch ein firmenübergreifendes Instrument, welches es ermöglicht auch künftige Entwicklungen frühzeitig zu erkennen.

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein gutes Instrument zur Messung, Dokumentation und Steuerung der Strategieumsetzung. Sie wurde anfangs der 1990er Jahre von David P. Norton und Robert S. Kaplan entwickelt. *Voraussetzung für den wirksamen Einsatz der BSC ist, dass die Mitarbeitenden die Strategie auch kennen. Nur dann können alle am gleichen Strick und in die gleiche Richtung ziehen.* Die BSC ist ein wirksames Tool, das auch die Kommunikation im Unternehmen verbessert.

Im Einzelnen bietet die Balanced Scorecard folgende Vorteile:

Systematische und partizipative Vorgehensweise

Die Betroffenen entwickeln auf Basis der Strategie gemeinsam die Inhalte der BSC. In regelmässigen Audits werden Strategie und Ziele überprüft.

Ausgewogenes Denken in mehreren Perspektiven

Das finanzielle Ergebnis ist das Resultat aller erbrachten Leistungen des Unternehmens, gleichsam das „Nebenprodukt“. Getragen wird das Unternehmen von den Mitarbeitenden, welche die Prozesse gestalten und den Kunden optimale Produkte und Dienstleistungen bieten.

Fokussierung auf das Wesentliche: „Twenty is plenty“

Das Herunterbrechen der Strategie auf wenige Ziele, die mit maximal zwanzig Kennzahlen gemessen werden sichert eine klare Ausrichtung und erleichtert die Steuerung des Unternehmens. In der BSC werden zu allen Zielen Massnahmen (Was, wer, bis wann und Budget) definiert.

Transparenz der Zielerreichung – Verfolgbarkeit der Umsetzung

Das Erkennen der Wechselbeziehungen zwischen den Zielen verbessert das Verständnis der Zusammenhänge und die Kommunikation und ermöglicht dadurch eine erfolgreiche Strategieumsetzung.

Mit Hilfe der BSC wird das Unternehmen in vier Perspektiven unterteilt:

Finanzen

Welchen finanziellen Erfolg wollen wir bzw. müssen wir erzielen?

Kunden / Markt

Mit welchem Kundennutzen wollen wir uns am Markt behaupten?

Prozesse

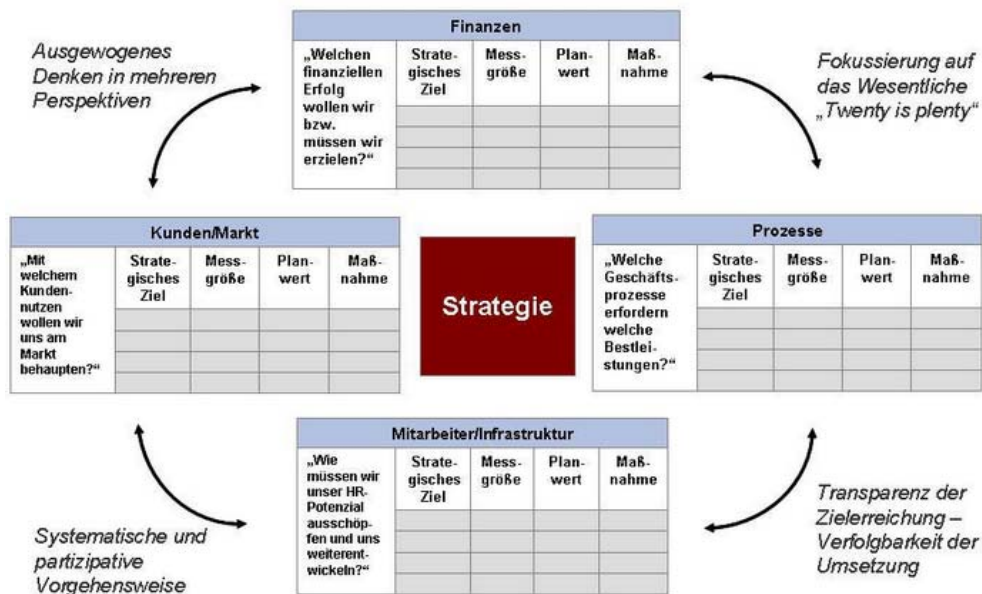
Welche Geschäftsprozesse erfordern welche Bestleistungen?

Mitarbeiter / Infrastruktur

Wie müssen wir unser HR-Potenzial ausschöpfen und weiterentwickeln?

Bei der Entwicklung einer BSC gilt das Motto: „No Pain, no Gain“. Das Erarbeiten ist Knochenarbeit. Es ist schwierig und kann nervenaufreibend sein eine BSC aufzubauen, die exakt auf das Unternehmen zugeschnitten ist, von allen getragen wird und bei welcher zielführende Massnahmen sowie aussagekräftige Kennzahlen festgelegt sind.

Die Darstellung zeigt die Vorteile, Perspektiven und Inhalte einer BSC auf.



Nicht einzelne Bereiche sind entscheidend, *nur das Ganze* ermöglicht den Erfolg.

Wir wünschen viel Beharrlichkeit und Erfolg bei der Entwicklung, Einführung und Umsetzung der Balanced Scorecard.

reto.morellon@hsp-con.ch