

Balanced Scorecard

Mit einer Balanced Scorecard wird der Umsetzungsgrad Ihrer Strategie messbar

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein umfassendes Führungsmodell zur strategierorientierten Führung, welches weit über die finanziellen Kennzahlen hinausgeht. Die enge Verknüpfung von strategischen Zielen, Massnahmen zur Zielerreichung und Kennzahlen zur Ergebnismessung ermöglicht das Messen, Verfolgen und Steuern der Entwicklung des Unternehmens in strategischer Hinsicht.

Die BSC als Instrument zur Strategieumsetzung

Die Strategie gibt einer Unternehmung eine klare Zielvorgabe bezüglich der zukünftigen Entwicklung, wobei eine laufende Überprüfung heute selbstverständlich ist. Dennoch wird die Strategie im unternehmerischen Alltag oft zu wenig konsequent umgesetzt.

MAK erachtet die Strategie als Kern eines Unternehmens, nach welchem das tägliche Handeln ausgerichtet werden soll. Dies erfordert ein Führungsmodell, mit dem die strategischen Ziele in konkret umsetzbare Massnahmen heruntergebrochen werden können, und die Umsetzung dieser Massnahmen direkt verfolgt werden kann. Die von Robert S. Kaplan und David P. Norton eingeführte BSC ist hierzu ein geeignetes Instrument, welches

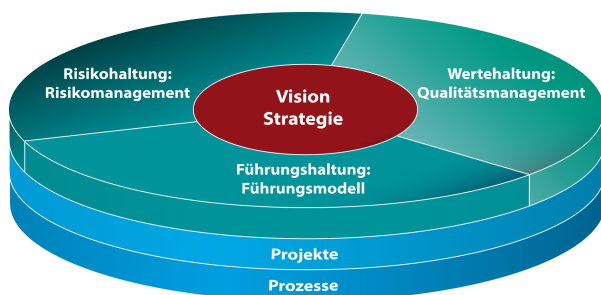
- bereichsübergreifend die Ausrichtung auf die Strategie im Unternehmen gewährleistet,
- sich vom finanziellen Fokus anderer Modelle löst
- grosse Freiheit für unternehmensspezifische Anpassungen bietet.

Wie die Strategie mit der Entwicklung des Unternehmens laufend überprüft werden muss, ist auch die BSC nicht statisch. Die Schwerpunkte und die Ausrichtung müssen periodisch den aktuellen Entwicklungen angepasst werden.

Das zielorientierte Unternehmensmodell nach MAK

Mit einer klaren Vision und umsetzbaren Strategie wird sichergestellt, dass alle Aktivitäten in Ihrem Unternehmen koordiniert auf dieselben Ziele ausgerichtet sind. Durch eine klar definierte Führungs-, Risiko- und Werte-haltung wird die Führbarkeit, operative Steuerung und Kontrolle Ihres Unternehmens – unter Berücksichtigung der Qualitätsansprüche – systematisch und nachhaltig gewährleistet.

Die Projektebene visualisiert, dass Sie zur Weiterentwicklung Ihres Unternehmens Neuerungs-, Änderungs- und Innovationsvorhaben durchführen. Das Fundament Ihrer Unternehmung wird durch die Prozessebene dargestellt, da durch die Leistungsprozesse Ihre Wertschöpfung sichergestellt wird.



Mit dem Führungsmodell «Balanced Scorecard» wird die Führungshaltung im Unternehmen eng an die formulierte Strategie gebunden. Führungsentscheide richten sich nach strategisch erarbeiteten Zielen und daraus abgeleiteten Massnahmen, welche in Einklang mit der Risikohaltung und der Werte-haltung des Unternehmens formuliert werden. Diese Massnahmen wirken sich auf die Projekte und Prozesse aus, wodurch die Führungshaltung im ganzen Unternehmen spürbar gelebt wird.

Abbildung: Zielorientiertes Unternehmensmodell nach MAK[©]

Aufbau einer ausgewogenen BSC

Die Erarbeitung der BSC durchläuft alle drei Führungsebenen der Unternehmung:

Strategische Ebene – Wo wollen wir hin?

Die BSC basiert auf der formulierten Strategie des Unternehmens. Bevor ein Unternehmen mit dem Aufbau einer BSC beginnen kann, müssen dessen strategischen Kernziele klar definiert sein.

Taktische Ebene – Wie kommen wir dahin?

Die taktische Ebene definiert, mit welchen Aktionen die strategischen Kernziele erreicht werden sollen. Die Erarbeitung der BSC umfasst im Wesentlichen folgende Schritte der taktischen Ebene:

- Definition von vier bis sechs unternehmerischen Entwicklungsgebieten (Perspektiven), wie zum Beispiel «Kunde», «Mitarbeiter», «Prozesse», «Finanzen» oder «Ressourcen».
- Analyse von Wirkungsbeziehungen zwischen strategischen Kernzielen und Bereinigung von Zielkonflikten.

- Ableitung von Teilzielen, wobei die strategischen Kernziele bezüglich der definierten Entwicklungsfelder betrachtet werden.
- Definition von Massnahmen zur Erreichung dieser Teilziele.

Operative Ebene – Wo steht das Unternehmen?

Zur Beurteilung und Messung des Zielerreichungsgrades der Teilziele und Massnahmen mittels BSC, werden entsprechende Kennzahlen definiert. Um alle kritischen Faktoren einbeziehen zu können arbeitet die BSC stark mit qualitativen Messgrössen. Diese werden nicht nur aus Systemen, sondern auch mittels Bewertungen, Studien oder aktionsbasierten Messungen erhoben. Für sämtliche Kennzahlen werden Zielwerte definiert, welche mit den entsprechenden Massnahmen angestrebt werden.

Eine erfolgreiche BSC-Erarbeitung erfordert, dass die Geschäftsleitung die BSC als Führungsmodell unterstützt und alle Mitglieder die Aspekte ihrer Fachgebiete einbringen. Die Erarbeitung der taktischen und operativen Bestandteile der BSC erfolgt in der Regel in einem iterativen Prozess im Rahmen von interdisziplinären Workshops.

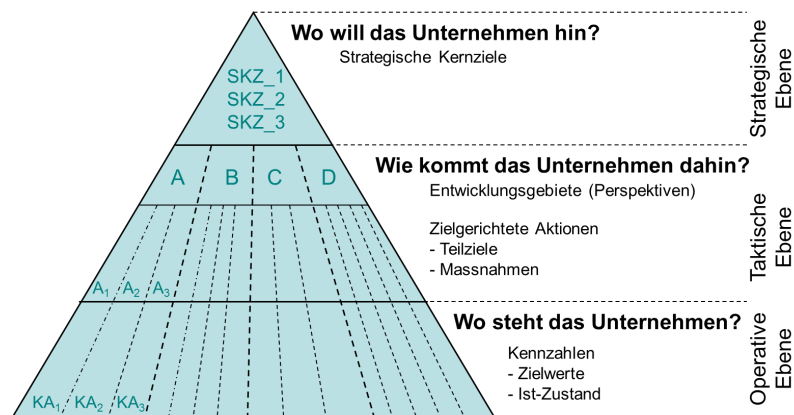


Abbildung: Entwicklung der BSC über die Führungsebenen^o

Analyse von Wirkungsbeziehungen

Strategische Ziele stehen selten isoliert ohne Einfluss auf andere Ziele. Viele Ziele unterstützen sich gegenseitig, andere aber stehen in einem Konflikt zueinander. Die Darstellung von Ursache-Wirkungs-Ketten und damit die Berücksichtigung von Abhängigkeiten zwischen Zielen erleichtern das Verständnis von komplexen Zusammenhängen in einem Unternehmen. Genau dieses Verständnis

ermöglicht aber erst eine erfolgreiche unternehmerische Führung.

In der Praxis scheitert die Darstellung von Wirkungsbeziehungen jedoch oft an der enormen Komplexität und dem immensen Aufwand zur Analyse sämtlicher Zielbeziehungen.

MAK hat eine Methodik entwickelt, mit welcher die strategischen Ziele stringent in Cluster gruppiert werden und den Fokus der Definition von Wirkungsbeziehungen anschliessend nicht darauf legt, sämtliche denkbaren Wirkungen zwischen Zielen abzubilden, sondern Klarheit schafft, warum einzelne Ziele erreicht werden sollen. Relevant ist nicht die Frage «Auf welche anderen Ziele wirkt das betrachtete Ziel X?», sondern, «Warum wollen wir das Ziel X erreichen?». Die Darstellung beantwortet so

beispielsweise die Frage: «Warum wollen wir E-Channels nutzen?».

Mit dieser Methodik können die relevanten Zielbeziehungen mit angemessenem Aufwand aufgezeigt und damit die gesamte Unternehmensstrategie, wie auch die Funktionsweise des Unternehmens, leicht verständlich dargestellt werden. Zudem können Zielkonflikte analysiert und Multiplikationseffekte erkannt werden, um Massnahmen richtig zu bewerten.

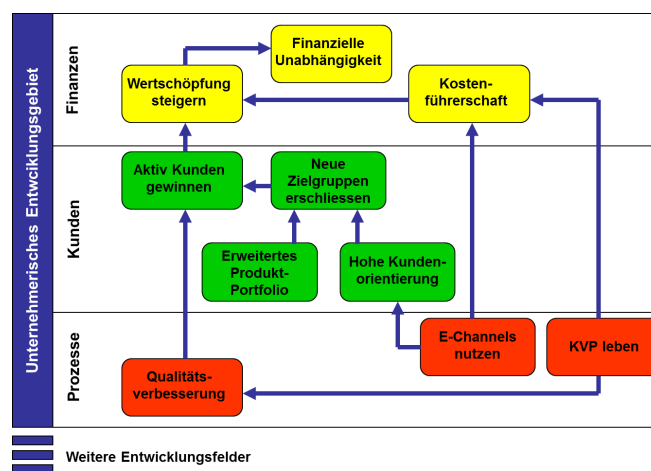


Abbildung: Darstellung von Wirkungsbeziehungen (Beispiel)

Das Führungsmodell als kritischer Erfolgsfaktor in der Unternehmensführung

Eine strategisch ausgerichtete Unternehmensführung ist eine zwingende Voraussetzung, um als Unternehmen langfristig erfolgreich zu sein. Ein umfassendes und breit abgestütztes Führungsmodell ermöglicht, das Unternehmen mit geeigneten Massnahmen zielgerichtet an die strategischen Ziele heranzuführen.

MAK erachtet die Balanced Scorecard hierfür als bevorzugtes Instrument.

Das Führungsmodell der Balanced Scorecard unterstützt Sie in der Erreichung Ihrer Unternehmensziele durch:

- **Visualisierung der Strategie** - Darstellung der Strategie, die für alle Mitarbeiterstufen verständlich und greifbar ist (Reduktion der Komplexität durch MAK-Methodik)
- **Operationalisierung der Strategie** - Überführung Ihrer Strategie in operative Massnahmen, welche zielgerichtet verfolgt werden können
- **Aufzeigen von Defiziten und wichtigen Aufgaben** - Gewährleistung der umfassenden

Umsetzung Ihrer strategischen Ziele aufgrund methodisch stringentem Vorgehen

- **Vereinfachung der Führung** - Komplexitätsreduktion dank klarer Gliederung der aktuellen Massnahmen und aussagekräftigem Kennzahlenmodell
- **Sicherstellung der Strategiekonformität Ihrer Aktivitäten** - Initiierung neuer Massnahmen aufgrund strategischer Bedürfnisse, Prüfung auf Wirkungsketten und Sicherstellung einer koordinierten Umsetzung
- **Transparenz der Strategieumsetzung** - Klares Wissen über den Umsetzungsgrad durch stetige Messung anhand definierter Kennzahlen
- **Ganzheitlichkeit des Managementprozesses** - Umfassende Denkweise durch Einbezug nicht-monetärer Ziele und Messgrössen, Legitimation und Nachvollziehbarkeit bisher „irrationaler Entscheide“ durch BSC
- **Motivation und Bindung der Mitarbeiter** - Die Tätigkeit jedes Mitarbeiters leistet einen messbaren Beitrag zur Umsetzung der Gesamtstrategie der Unternehmung

Wie kann MAK Sie unterstützen?

MAK unterstützt Sie in allen Phasen – von der Analyse, über das Konzept, die Realisierung und Implementierung bis zur kontinuierlichen Verbesserung Ihrer Balanced Scorecard.

Konkret bietet MAK in diesen Bereichen folgende Leistungen an, welche modular auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten werden:

- Ihren Bedürfnissen entsprechende Einführungs-Workshops in die Thematik «Führungsmodell» und «Balanced Scorecard»
- Review (Second Opinion) Ihrer bestehenden Balanced Scorecard (inklusive Strategie-Konformitäts-Check) mit begründeten Empfehlungen und möglichen Massnahmen
- Analyse und Darstellung von Wirkungsbeziehungen Ihrer strategischen Ziele
- Bedarfsgerechte Entwicklung einer auf Ihr Unternehmen zugeschnittenen Balanced Scorecard (inklusive Vorbereitung und Moderation von Workshops)
- Erarbeitung von Kennzahlenkatalogen zur Vollständigkeit Ihrer Balanced Scorecard
- Unterstützung bei der Evaluation und Beschaffung einer Ihren Bedürfnissen entsprechenden Informatik-gestützten Lösung
- Unterstützung bei der nachhaltigen Implementierung Ihrer Balanced Scorecard in ihrem Unternehmen
- Organisation und Moderation von Assessments zur periodischen Beurteilung und kontinuierlichen Verbesserung Ihrer Balanced Scorecard

Mögliche Unterstützung durch MAK:

- Projektleitung
- Begleitung / Coaching Ihres internen Projektteams
- Mitarbeit / Support in Ihrem internen Projektteam
- Unterstützung durch unsere Fachexperten zur Ergänzung Ihres internen Projektteams

Diese Zusammenarbeitsformen bieten wir Ihnen sowohl im Zusammenhang mit der kompletten Durchführung eines Projektes wie auch zur Unterstützung einzelner Projektphasen an.

Portrait MAK

MAK Consulting AG ist ein unabhängiges Beratungsunternehmen in den Bereichen Consulting, Projektmanagement und –umsetzung sowie operativer Geschäftsunterstützung. MAK richtet sich in ihrem Handeln und ihren Prozessen stets nach Business Excellence (EFQM) aus. Dank ausgewiesener Praxis-Erfahrung und erprobter Methodikinstrumente leistet MAK substantielle Beiträge zur zielorientierten und nachhaltigen Weiterentwicklung von Unternehmen.

Die Zusammenarbeit mit MAK bringt konkret Resultate wie

- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
- Optimierung der Wertschöpfung
- Förderung des Wachstums
- Effektive Wirkung von Instrumenten
- Effiziente Durchführung von Vorhaben

Sind Sie an weiterführenden Informationen interessiert? Wir beantworten gerne Ihre Fragen anlässlich eines persönlichen Gesprächs.

Ihr Partner über die Konzeptphase hinaus



MAK CONSULTING AG
MANAGEMENT • ASSESSMENTS • KNOW-HOW

MAK Consulting AG
Hübeliweg 1
CH-3052 Zollikofen

Tel.: +41 (0)31 382 06 00
Fax: +41 (0)31 382 06 01
contact@mak.ch
www.mak.ch