

Balanced Scorecard

So geht ganzheitliche
Unternehmensführung

von und mit
Dr. Heinz Stark

präsentiert von
handwerk
magazin

Gliederung

- Komplexität der Unternehmensführung
- Zentrale Fragen
- Ziele und Struktur einer BSC
- Beispiel einer BSC
- Aufgabe
- Lösungshinweise

Komplexität der Unternehmensführung

Komplexität der Unternehmensführung bedeutet

- Planung
- Kontrolle
- Steuerung der
 - **langfristigen Ziele** und Vorgehensweisen eines Unternehmens (ganzheitlich strategische Unternehmensführung)
 - **kurzfristigen Ziele** und Maßnahmen zur Realisierung der strategischen Ziele über alle Bereiche und Aktivitäten des Unternehmens (arbeitsteilig operative Unternehmensführung)
 - **hoch komplexen Aufgaben**, die nur über eine **Vielzahl von Kennzahlen** und mit **hohem Einsatz von EDV-Programmen** bewältigt werden können

Zentrale Fragen des ganzheitlich orientierten Managements I

(1) Strategische Unternehmensführung

- Welches ist die *richtige* Strategie für die Entwicklung des Unternehmens für die Zukunft?
- Was wollen wir in den kommenden 2, 3 oder 4 Jahren erreichen?
- Wo sehen wir unsere Zukunft/Position am Markt – leistungsbezogen und finanziell?
- Haben wir die hierzu erforderlichen Ressourcen?

(2) Operative Unternehmensführung

- Können die zur Strategieumsetzung erforderlichen Maßnahmen richtig durchgeführt werden?
- Sind die personellen und finanziellen Kräfte ausreichend und geeignet vorhanden?
- Sind die derzeitigen Geschäftsprozesse auf die Strategie ausgerichtet oder müssen sie geändert werden?

Zentrale Fragen des ganzheitlich orientierten Managements II

(3) Planungs-, Kontroll- und Steuerungssystem der Unternehmensführung

- Entspricht es den Anforderungen für eine strategische und eine operative Unternehmensführung?
- Ist die erforderliche Verknüpfung/Verzahnung der Systeme gegeben?
- Ist das System geeignet für eine ganzheitliche Führung des Unternehmens über alle Handlungsbereiche hinweg?
 - Ein Führungsinstrument zur ganzheitlichen, strategisch und operativ verzahnten Unternehmensführung ist die Methode der **Balanced Scorecard (BSC)**
 - **BSC** ist ein inhaltlich abgestimmter, „**ausgewogener Berichtsbogen**“ zur **Planung und Steuerung von Zielen und Maßnahmen**, mit denen die Strategie erfolgreich realisiert werden soll
 - **BSC** ist ein **integriertes Kennzahlensystem**, bei dem monetäre strategische Ziele über **Ursachen-Wirkungsketten** mit den **Erfolgstreibern einer Strategie** verknüpft werden

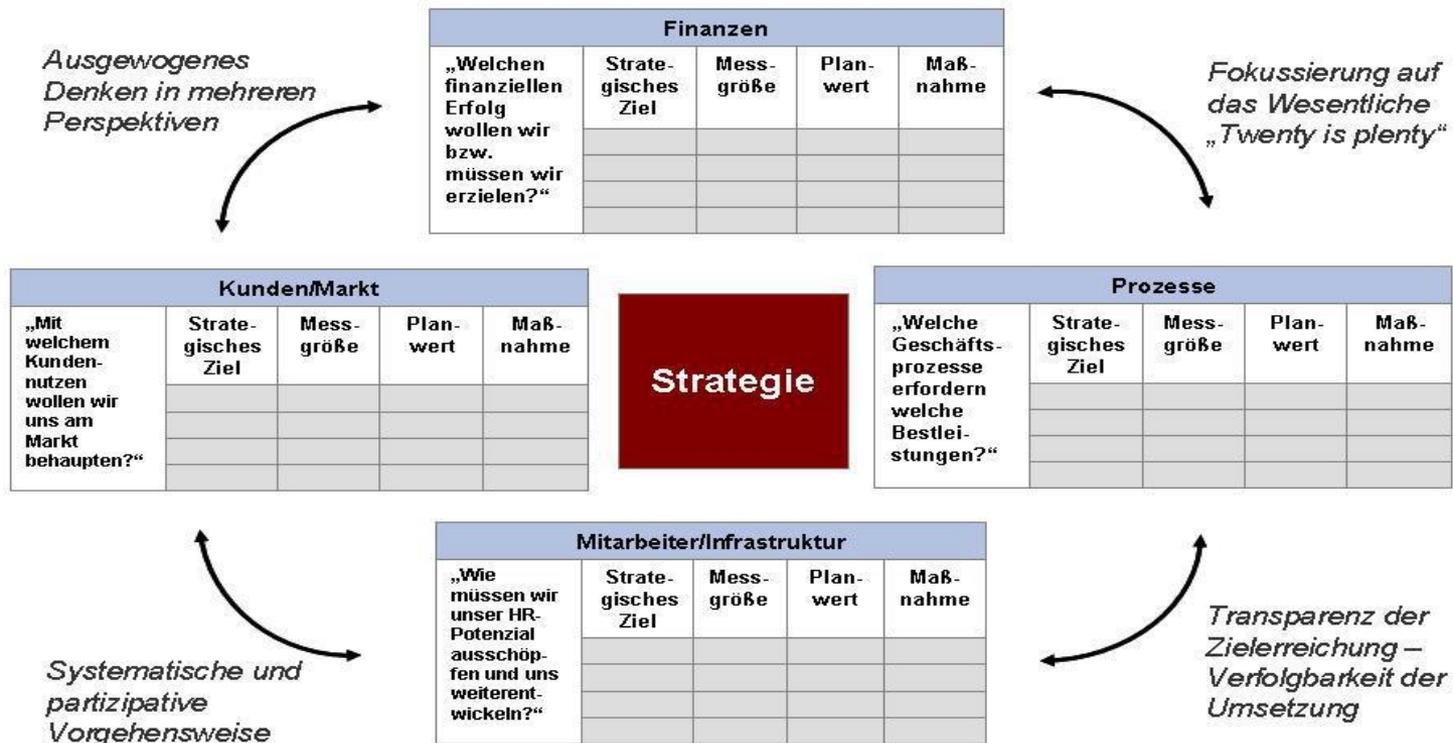
Ziele einer BSC

- Reduktion der Komplexität bei der Strategieumsetzung
=> Bei ganzheitlich orientierter Unternehmensführung müssen sehr viele Ziel- und Maßnahmenentscheidungen koordiniert, kontrolliert und strategiebezogen gesteuert werden
- Messbare Verknüpfung strategischer und operativer Führungsentscheidungen
=> Hierarchischer Aufbau von Steuerungskennzahlen zur Überwachung der in den Bereichen (den sog. „Erfolgstreibern“) erzielten Beiträge (Ergebnisse) zur Erreichung der strategischen Ziele
- Dezentrale Strategierealisierung mit „motivierten Beteiligten“ statt mit „trägen Betroffenen“
=> Arbeitsteiliges Mitwirken der Mitarbeiter/innen bei der Festlegung der operativen Ziel- und Maßnahmenentscheidungen und nicht Durchführung laut Anordnung von „oben“

Grundstruktur einer BSC

Mit der Balanced Scorecard das Geschäft ausgewogen managen

Die Grundstruktur der Balanced Scorecard



Funktionsweise einer BSC

- Zur Komplexitätsreduktion bei der Unternehmensführung werden Strategieentscheidungen unter 4 Perspektiven betrachtet:

Finanzen ↔ Kunden/Markt ↔ Geschäftsprozesse ↔ Mitarbeiter/innen

- Welche Ziele und Maßnahmen sind in den sich gegenseitig beeinflussenden 4 Perspektiven oder Handlungsbereichen erforderlich, um die strategischen Unternehmensziele wie geplant zu erreichen?
- Welche Restriktionen in den Handlungsbereichen sind zu beachten? Können oder sollen diese kurz- oder langfristig beseitigt oder beibehalten werden?
- Zur Steuerung der Entscheidungen in diesen 4 Handlungsbereichen werden mit Bezug auf die zu realisierende Strategie hierarchisch verzahnte Kennzahlen eingesetzt.
- Die Kennzahlen widerspiegeln Ursache-Wirkungszusammenhänge im Sinne von Ziel => Maßnahme => Zielerreichungsgrad => Steuerungsentscheidung

4 Handlungsbereiche als „Erfolgstreiber“ des Unternehmens

- Die hier getroffenen Entscheidungen bestimmen über Erfolg oder Misserfolg bei der Strategieumsetzung:
 - Die strategische Zielsetzung bei „**Finanzen**“ soll „Steigerung der EK-Rendite auf 8% innerhalb der nächsten 3 Jahre“ heißen
 - Welche Ziele und Maßnahmen im Bereich „**Kunden/Markt**“ sind hierzu erforderlich?
 - Was (Ziele und Maßnahmen) muss sich bei „**Prozesse**“ ändern, um die „Kunden/Markt“-Ziele zu realisieren?
 - Welche Ziele und Maßnahmen ergeben sich für „**Mitarbeiter/innen**“, um das Erreichen der „Prozess“-Ziele sicherzustellen
- Die in den 4 Handlungsbereichen zu treffenden Entscheidungen werden in der BSC durch wenige, wesentliche Steuerungs- und Lenkungskennzahlen verknüpft

Gestaltungshinweise bei Führung mit BSC

- **4 Handlungsbereiche – Perspektiven:**
 - Finanzen
 - Kunden/Märkte
 - Prozesse
 - Mitarbeiter
- **4 Handlungsfelder pro Handlungsbereich –** Hier werden die strategischen und operativen Führungsentscheidungen protokolliert und die Messgrößen festgelegt:
 - Strategische Ziele
 - Messgrößen
 - Maßnahmen
 - Planwerte
- **Aktivitäten pro Handlungsbereich –** Diese haben sich als vorteilhaft für die Führungspraxis mit BSC herausgestellt:
 - 1 - 2 operative Ziele
 - 2 - 3 Maßnahmen und Planwerte
 - 2 - 3 Kennzahlen als Messgrößen zur Steuerung

Beispiel für eine BSC für KMU

Perspektive/ Erfolgstreiber	Strategisches Ziel (erreicht in 3 J.)	Messgröße/ Kennzahl	Planwert (strategisch)	Maßnahmen operativ (p.a.)
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> • Schneller wachsen als die Branche • ROI größer als der Branchenschnitt 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzwachstum • ROI des Gesamtkapitals 	<ul style="list-style-type: none"> • Zuwachs um mind. 10 % p.a. • ROI größer als 20 % 	<ul style="list-style-type: none"> • neue Produkte • neue Services • Erhöhung des Kapitalumschlags • Kostensenkungsprogramme
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Premiümlieferant • Mehr Stammkunden als der Hauptbewerber 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheit • Mehr als 2 Aufträge p.a. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestwerte bei 70 % der Kunden • Zuwachs um min. 10 % p.a. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbeziehungsmanagement intensivieren • Ausbau Social Media Kommunikation

Beispiel für eine BSC für KMU

Perspektive/ Erfolgstreiber	Strategisches Ziel (erreicht in 3 J.)	Messgröße/ Kennzahl	Planwert (strategisch)	Maßnahmen operativ (p.a.)
Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> fehlerfreie Prozessqualität Schnellere Prozesse z.B. bei Erschließung von Regionalmarkt „A“ 	<ul style="list-style-type: none"> Reklamationsquote Anzahl neuer Kunden in „A“ 	<ul style="list-style-type: none"> Reklamationen max. 10 % der Aufträge Zunahme um min. 30 % p.a. 	<ul style="list-style-type: none"> Null-Fehler-Programme Qualitätszirkel aufbauen Multi-Channel-Marketing Verstärkte Verkaufsförderung in Markt „A“
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung der fachlichen und sozialen Kompetenz Hohe Mitarbeiterzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> Weiterbildung Stunden/MA Befragungen/ Tests 	<ul style="list-style-type: none"> 2 Schulungen min. p.a. je MA Index MA-Zufriedenheit über 80 % 	<ul style="list-style-type: none"> Interne und externe Qualifizierungsmaßnahmen Beteiligung an Verbesserungen Anreizsysteme einführen

Der Praxisfall: Aufgabe zur Kompetenzüberprüfung II

- In einem mittelständischen Unternehmen wurden im Rahmen eines Balanced-Scorecard-Projekts beim **Erfolgstreiber „Kunden“** folgende für die Kundenzufriedenheit wichtigen Faktoren ermittelt:
 - sehr hohe Termintreue
 - wenig Beanstandungen (Reklamationen + Beschwerden)
 - kurze Reparaturzeiten
 - Preisempfindlichkeit, das heißt die Kosten dürfen nicht wesentlich steigen
- Im Unternehmen wurden mit Hilfe von Kennzahlen als Messgrößen folgende Werte hierzu ermittelt:
 - 20 % nicht eingehaltene Termine
 - 10 % Beanstandungen (Reklamationen + Beschwerden)
 - 4 Wochen durchschnittliche Verweildauer bei Reparaturen (das war u. a. auch durch einen hohen Krankenstand bei den damit beauftragten Mitarbeitern veranlasst)

Der Praxisfall: Aufgabe zur Kompetenzüberprüfung II

- Unter Berücksichtigung der verfügbaren finanziellen und personellen Ressourcen sollen beim Erfolgstreiber „Kunden“ im nächsten Jahr **folgende operative Ziele** erreicht werden:
 - max. 10 % nicht eingehaltene Termine
 - max. 7 % Beanstandungen (Reklamationen + Beschwerden)
 - max. 3 Wochen Verweildauer bei Reparaturen
- Als Führungskraft werden Sie aufgefordert, Vorschläge für Maßnahmen zum Erreichen dieser Ziele zu unterbreiten.
- Welche **Vorschläge** würden Sie machen zur:
 - 1) Verbesserung der Termineinhaltung?
 - 2) Reduktion der Beanstandungen?
 - 3) Senkung der Verweildauer bei Reparaturen?

Lösungsvorschläge I

1) Vorschläge zur Verbesserung der Termineinhaltung

- Verbesserte Abstimmung bei der Terminplanung
- Verstärkter Einbau von Zeitpuffern in der Planung
- Verbesserte Überwachung/Steuerung oder Neuorganisation
- von Planungs- und Arbeitsabläufen
- Einsatz von zusätzlichem Personal (Vorsicht, Kostentreiber!)
- MA-Schulung zur Steigerung der Sensibilität für „Termintreue“
- u.a.m.

2) Vorschläge zur Reduktion der Beanstandungen

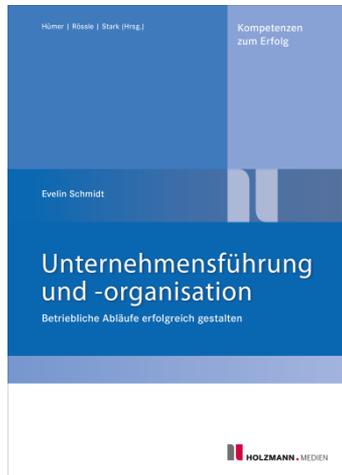
- vermehrte oder andere Qualitätskontrollen
- Einführung von Qualitätsmanagement (z.B. kundengruppenorientiert)
- Prozessanalysen mit dem Ziel „0-Fehler-Abläufe“
- Überprüfung des Beschwerdemanagements
- Überprüfung des Reklamationsmanagements
- u.a.m.

Lösungsvorschläge II

3) Senkung der Verweildauer bei Reparaturen

- Analyse und Re-Organisation der Reparaturabläufe (z.B. nach Schwierigkeitsgrad oder Arbeitsumfang)
- Differenzierte Fehleranalyse bei Auftragseingang, Sofortinformation an den Kunden und ja/nein für Reparaturauftrag
- Einsatz besser qualifizierter MA oder Schulung der bisherigen MA zur Steigerung der Produktivität
- Senkung des Krankenstandes in der Abteilung durch Maßnahmen zur Erhöhung der MA-Zufriedenheit
- Erhöhen der Anzahl der MA in der Abteilung ist kontraproduktiv, da dies die Kosten steigen lässt, was nicht erwünscht ist

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.



**Weiterführende Informationen finden Sie
im Lehrbuch**

**Unternehmensführung
und -organisation**
Betriebliche Abläufe erfolgreich gestalten

Autorin: Evelin Schmidt
ISBN: 978-3-7783-0873-8
www.holzmann-medienshop.de

Immer auf der sicheren Seite

Von unserer Fachredaktion geprüft: Die Inhalte dieses Downloads sind nach bestem Wissen und gründlicher Recherche entstanden. Für eventuell enthaltene Fehler übernehmen jedoch Autor/in, Chefredakteur sowie die Holzmann Medien GmbH & Co. KG keine rechtliche Verantwortung.