

# BSC – neue Qualität im strategischen Management

**Da ISO-9001-2000 neu auch den Managementprozess umfasst, muss jedes zertifizierte Unternehmen über eine Systematik zur Strategieumsetzung verfügen. Mit der Balanced Scorecard (BSC) steht ein vielfach erprobtes, Management-Instrument zur Verfügung, das es der Geschäftsleitung erlaubt, die Umsetzung der Strategie zielgerichtet zu steuern und die Anforderungen eines modernen Qualitätsmanagement-Systems zu erfüllen.**

Die klassische Unternehmensplanung und -steuerung bedient sich fast ausschliesslich finanzieller Kennzahlen (z.B. Umsatz, Gewinn, Investitionen etc.). Finanzielle Resultate sind jedoch nur das Ergebnis unternehmerischen Handelns. Sie sind deshalb nicht zur Überwachung der Strategieumsetzung geeignet, da ihnen jede Frühwarneigenschaft fehlt.

So kann ein Unternehmen immer noch einen guten Cash Flow erzielen, obwohl es strategisch ausgepumpt ist,

oder sich bereits die Kundenzufriedenheit verschlechtert.

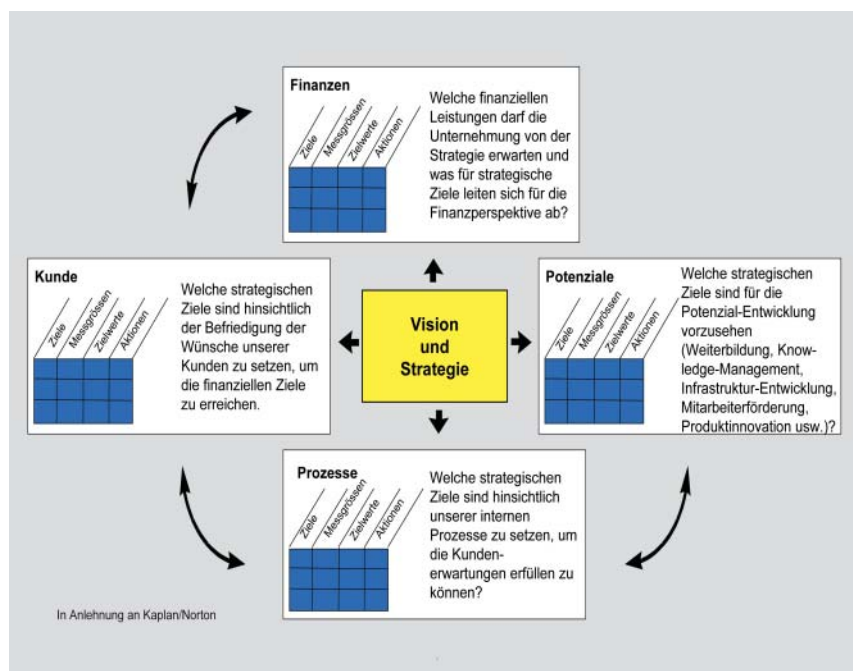
## Konzept der Balanced Scorecard

Ursprünglich von Prof. Robert S. Kaplan und Dr. David P. Norton als Kennzahlensystem entwickelt hat sich die BSC zu einem umfassenden, zukunftsorientierten Management-Instrument gemauert, das die Unternehmensleitung bei der Umsetzung ihrer Strategie zielorientiert unterstützt.

Die Autoren zeigen am Beispiel der Stöcklin Logistik AG in Aesch/BL auf, wie eine BSC eingeführt und ins Managementsystem integriert wird.

Im Zentrum der BSC (Bild 1) steht, ausgehend von der Vision, die Strategie, die in *strategische Ziele, Kennzahlen, Zielwerte* und *Aktionen* (Umsetzungsmassnahmen) «übersetzt» wird. Um eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens zu gewährleisten, werden dabei typischerweise vier Perspektiven betrachtet, welche in einem Ursache-Wirkungs-Zusammenhang stehen:

- Finanzieller Erfolg ist das Ziel jedes marktwirtschaftlichen Unternehmens. Nur wenn die *Finanzen* langfristig stimmen, ist das Überleben sichergestellt.
- Damit die finanziellen Ziele erreicht werden können, muss das Unternehmen auf dem Markt erfolgreich sein und seine *Kunden* zufriedenstellen.
- Damit das Unternehmen auf dem Markt erfolgreich ist, muss es den Kun-



Bilder: BCP

## im Fokus

### BCP Business Consulting Partner AG, Basel

Seit mehreren Jahren arbeitet das 17 Mitarbeitende zählende Unternehmen im Umfeld der BSC und betreut sowohl mittelständische als auch grosse Unternehmen (wie z.B. Coop) bei der Implementierung und Umsetzung der BSC. Das Unternehmen ist ausserdem in den Bereichen Informatik, Organisation, Controlling und Projektmanagement tätig.

Die beiden Autoren Carmen Jeker, Beraterin und Martin Bachmann, Partner bei Business Consulting Partner sind BSC-Berater der ersten Stunde und vereinigen die Erfahrung aus rund 20 BSC-Projekten auf sich. Sie haben mehrere Publikationen zum Thema verfasst und sind Lehrbeauftragte an der Fachhochschule beider Basel (FHBB)

#### Info

BCP Business Consulting Partner AG  
Gartenstrasse 95  
4052 Basel  
Tel. 061-205 92 92  
Fax 061-205 92 99  
martin.bachmann@bcp.ch,  
www.bcp.ch

**Bild 1: Das Konzept der Balanced Scorecard.**

den attraktive Dienstleistungen und Produkte verkaufen, die durch verschiedene Prozesse im Unternehmen entwickelt und zur Verfügung gestellt werden.

– Damit kundenorientierte Prozesse zur Verfügung stehen braucht es *Potenziale* in Form von qualifizierten, motivierten Mitarbeitenden, Infrastruktur, Wissen etc.

### Einführung BSC am Beispiel von Stöcklin Logistik

Das strategisch wichtige Projekt X ist kurz vor der Abnahme, im Projekt Y verzögert sich wegen eines Streiks die Montage, doch der Termin muss unbedingt gehalten werden, letzte Preisverhandlungen im Projekt Z, die Vorbereitungen zur wichtigen A-Messe stecken in der heissen Phase... Das sind die klassischen Themen, die den hektischen Alltag der rund 500 Mitarbeitenden bei Stöcklin Logistik prägen. Warum hat sich dieses Unternehmen dazu entschieden, eine Balanced Scorecard einzuführen? «Bei der Hektik unseres Tagesgeschäfts ist es wichtig, klare Prioritäten zu setzen und trotzdem die Strategieumsetzung im Auge zu behalten. Heute weiss ich, dass unsere Strategie ohne BSC zum Papiertiger verkommen wäre», sagt Urs Grütter, CEO.

#### Modul 1: Projektvorbereitung

Nachdem die Projektorganisation und die Terminplanung festgelegt waren, entwickelte das Kernteam (bestehend aus Urs Grütter [CEO], Bruno Buser [CFO] und dem Beraterteam der BCP) auf der Basis der vorhandenen Strategieunterlagen einen ersten Entwurf von strategischen Zielen als Basis für den ersten Workshop mit der Geschäftsleitung.

Wie in vielen mittelständischen Unternehmen waren auch bei Stöcklin Logistik die Strategieunterlagen teilweise unvollständig oder überarbeitungsbedürftig. Der vielfach erprobte BCP-Implementierungspfad (Bild 2), der eine Integration von Strategie- und BSC-Entwicklung vorsieht, erwies sich auch in diesem Fall als effizient.

#### Modul 2: Strategische Ziele und Ursache-Wirkungskette

Im ersten Workshop wurden bei Stöcklin Logistik die strategischen Ziele auf ihre Vollständigkeit geprüft, ergänzt, priorisiert und ausformuliert. Anschliessend wurde ein erster Entwurf



#### Nachgefragt

### Interview mit Urs Grütter, CEO von Stöcklin Logistik

#### SMM: Welches waren für Sie die Gründe für die Einführung der BSC?

*Urs Grütter:* Bei der Hektik unseres Tagesgeschäftes gerät beim Management die Strategie immer wieder in Vergessenheit. Ausserdem war bei unserem Budgetierungsprozess die Verbindung zur Strategie nicht herstellbar. Die pragmatische und sichere Überleitung von der Strategie zum Tagesgeschäft hat mich bei der BSC überzeugt.

#### Warum haben Sie sich mit Ihrer Geschäftsleitung trotz der grossen zeitlichen Belastung durch das Tagesgeschäft die Zeit genommen die BSC einzuführen?

*Grütter:* In der Tat war der Aufwand für die Konzeption der BSC für unser Geschäftsleitungsteam beträchtlich. Doch wenn wir es damit schaffen, unsere Strategie zielorientiert umzusetzen – und danach sieht es aufgrund der ersten Erfahrungen aus – dann hat sich unser Engagement echt gelohnt.

#### Welches sind aus Ihrer Sicht die kritischen Erfolgsfaktoren für die Einführung einer BSC?

*Grütter:* Drei Punkte sind aus meiner Sicht besonders wichtig:

Bei aller Begeisterung für das Instrument braucht es den Mut einfach zu bleiben, entscheidend sind die grossen Linien.

Das straffe Projektmanagement und die methodische Sicherheit unserer Berater war ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor.

Eine rasche und konsequente Integration ins Managementsystem stellt sicher, dass alle Beteiligten möglichst rasch die BSC «spüren». Wir haben ein besonderes Gewicht auf eine saubere Schulung des Kaders gelegt. Das lohnt sich.

#### Was würden Sie heute anders machen?

*Grütter (lacht):* Ich würde mir noch mehr Zeit nehmen für die wertvollen Diskussionen innerhalb des Geschäftsleitungsteams bei der Ableitung der Ziele und Aktionen, doch das ist wohl Wunschenken, wir haben einen pragmatischen Weg gewählt und der war auch erfolgreich...

#### Stöcklin Logistik AG

Stöcklin Logistik AG ist ein weltweit tätiges Unternehmen in der Förder- und Lagertechnik mit 493 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Der konsolidierte Umsatz betrug 2001 CHF 119,5 Mio. Die Produktpalette umfasst Förder- und Lagersysteme, Flurfördermittel und Edelstahlcontainer, die sich durch «Swiss Quality» und ISO 9001-Zertifizierung auszeichnen.

#### Info

Stöcklin Logistik AG, 4147 Aesch/BL, [urs.gruetter@sld.ch](mailto:urs.gruetter@sld.ch), [www.sld.ch](http://www.sld.ch)

der Ursache-Wirkungskette erarbeitet (Bild 3 zeigt ein Schulungsbeispiel aus einem fiktiven Unternehmen). Von grosser Wichtigkeit war im zweiten Workshop die sorgfältige Plausibilisierung der Unternehmensstrategie mit den strategischen Zielen und der Ursache-Wirkungskette. Anschliessend wurden die strategischen Schwerpunkte für die drei Business Units Anlagen, Flurfördermittel und Container ausgearbeitet.

Falls die Plausibilisierung Probleme bereitet, muss das Projektteam an diesem Punkt eine Schlaufe einbauen und die Dokumente nochmals überarbeiten. Dieser Aufwand lohnt sich auf jeden Fall, denn zu spät erkannte Inkonsistenzen erhöhen den Korrekturaufwand im späteren Projektverlauf überproportional. Wichtig ist auch eine Beschränkung auf Wesentliche. Mehr als 15 bis 20 strategische Ziele sollten in einem BSC-Projekt in der Regel nicht definiert werden.

Mit dem Abschluss des Moduls 2 lassen sich bereits die ersten Nutzegewinne des BSC-Projekts einfahren:

- Durch den systematischen Erarbeitungsprozess wird ein einheitliches Strategieverständnis geschaffen.
- Die Ursache-Wirkungskette, die als strategische Denklandkarte dient, erleichtert und systematisiert die Diskussionen innerhalb der Geschäftsleitung wesentlich.

**Modul 3: Bestimmen der Messgrößen**

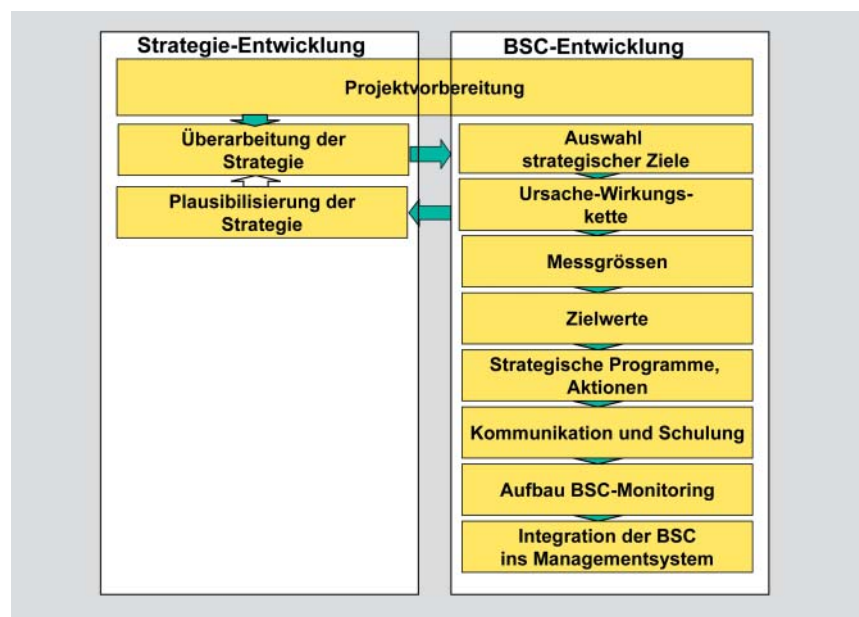
In einem weiteren Workshop mit der Geschäftsleitung wurden die strategischen Ziele messbar gemacht, indem spezifische Messgrößen definiert wurden. Oft sind bestehende Messgrößen aus dem Qualitätsmanagement-System ein wahrer Fundus. Durch die Aufnahme von solchen Messgrößen in die BSC können wichtige Themen aus dem Qualitätsmanagement auf strategischer Ebene adressiert werden.

Gerade für Unternehmen wie Stöcklin Logistik ist es wichtig, die Messgrößen mit einem vernünftigen Aufwand erheben zu können, gleichzeitig ist es wichtig, wo immer möglich Frühindikatoren zu verwenden. Erfahrungen zeigen, dass oft über die Hälfte der Messgrößen irgendwo im Unternehmen bereits vorhanden sind, wodurch sich der zusätzliche Erhebungsaufwand reduziert.

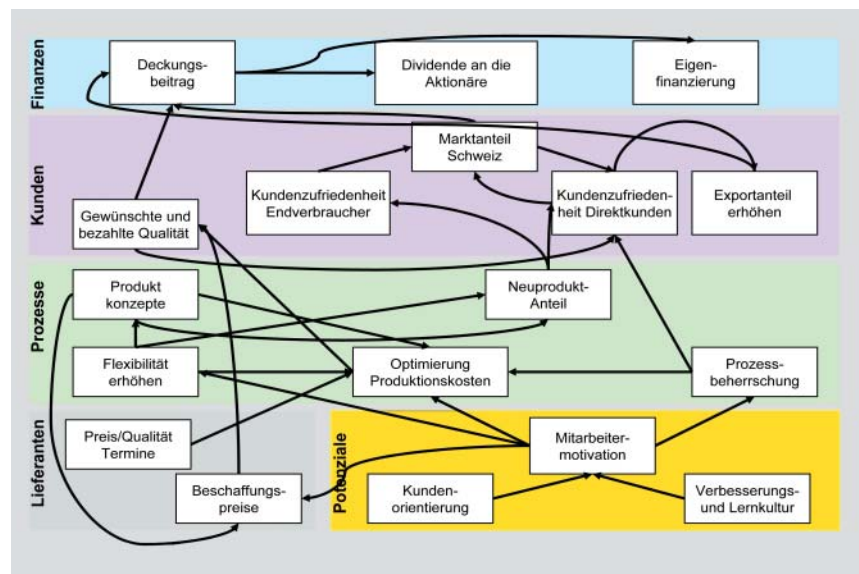
**Modul 4: Zielwerte, strategische Programme und Aktionen**

Durch die Festlegung von Zielwerten für die definierten Messgrößen konkretisierte die Geschäftsleitung von Stöcklin Logistik die Auswirkungen der neu formulierten Strategie. Bei neuen Messgrößen war die Definition von Zielwerten nicht einfach, weil Istwerte fehlten. Hier ist Mut zur Improvisation gefragt. Nötigenfalls können die Werte nach einer gewissen Zeit berichtigt werden.

Wichtig sind Zielwerte mit einem angepassten Anspannungsgrad, das heisst sie müssen erreichbar, aber herausfordernd sein. Der CEO ist an dieser Stelle gefordert, mit einem hartnäckigen Festhalten an hoch gesteckten Zielen sein Geschäftsleitungsteam auf Trab zu halten. Nachdem ein Konsens über die zu erreichenden Zielwerte gefunden war, wurden die strategischen Programme definiert, welche die grossen strategischen Überschriften der nächsten Jahre be-



**Bild 2: Der BCP-Implementierungspfad.**



**Bild 3: Ursache-Wirkungs-Kette der BSC AG (fiktives Beispiel).**

zeichnen. Um diese Programme umzusetzen, erarbeitete die Geschäftsleitung Aktionen, die auch die verfügbaren Ressourcen berücksichtigen.

Danach lohnt es sich, einen Schritt zurückzutreten und zu überlegen, ob mit diesen Aktionen die Zielwerte der nächsten drei Jahre tatsächlich erreicht werden können. Durch die vereinbarten Zielwerte und Aktionen gewinnt die Strategie für alle Beteiligten konkrete Gestalt; ihre Auswirkungen werden sichtbar. Und endlich ist die berühmte Brücke zwischen Strategie und dem Tagesgeschäft geschlagen. Bild 4 zeigt an

einem Beispiel auf, wie die Strategie stufenweise konkretisiert und so im Tagesgeschäft verankert werden kann.

**Modul 5: Aufbau des BSC-Monitorings**

Ohne eine konsequente Überwachung der Messgrößen beginnt die Balanced Scorecard nicht zu leben. Es ist deshalb wichtig, nach Abschluss der Konzeptionsarbeiten rasch ein Balanced Scorecard-Monitoring aufzubauen. In mittelständischen Unternehmen genügt oft eine einfache Excel-Tabelle, so auch bei Stöcklin Logistik. Für die Überwachung

der Aktionen wurde ein einfaches Projektcontrolling etabliert, damit rechtzeitig erkannt werden kann, wenn eine Aktion aus dem Ruder läuft und damit die Erreichung von Zielwerten gefährdet wird.

**Modul 6:**  
*Kommunikation und Schulung*

Eine sorgfältige Kommunikation der BSC, verbunden mit einer entsprechenden Schulung, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Stöcklin Logistik hatte sich für einen pragmatischen Weg entschieden: Die Balanced Scorecard wurde an einer Mitarbeiterinformation kurz vorgestellt und anschliessend in halbtägigen Workshops mit dem Kader diskutiert.

**Modul 7:**  
*Integration ins Managementsystem*

Damit die Balanced Scorecard ihre Wirkung entfalten kann, muss sie ins Managementsystem integriert werden. Dazu sind folgende Schritte nötig:  
– *Integration in den Reportingprozess:* Die Resultate des BSC-Monitorings (Istwerte



**Bild 4: Von der strategischen Ausrichtung zur Aktion.**

der Kennzahlen und Status der Aktionen) müssen in der Geschäftsleitung regelmässig diskutiert werden. Bewährt hat sich zum Beispiel ein monatlicher

Rhythmus, wobei jeweils mit Hilfe eines «BSC-Kalenders» über das Jahr thematische Schwerpunkte gebildet werden.

– *Integration in den Planungsprozess:* Die Festlegung der Zielwerte und der Aktionen in der BSC bildet den idealen Ausgangspunkt für die zyklische Unternehmensplanung (z.B. die Budgetierung). So liegen für die operative Planung klare Vorgaben vor, welche die Arbeit wesentlich erleichtern.

– *Integration in den Zielsetzungsprozess:* Insbesondere die Aktionen sollen in die persönlichen Ziele der Mitarbeitenden stufengerecht integriert werden. So ist sichergestellt, dass die Strategieumsetzung auch tatsächlich stattfindet.

– *Integration in das Qualitätsmanagement-System:* Die BSC ist ein wichtiger Teil des

Managementprozesses. Deshalb sind die damit verbundenen Prozesse im Qualitätsmanagement-System entsprechend zu dokumentieren. Die damit geschaffene Transparenz erhöht die Effizienz in der Zusammenarbeit aller Beteiligten.

### Fazit

Aus der langjährigen Erfahrung der Autoren ergeben sich folgende Empfehlungen für die Einführung der BSC:

– *Mut zur Einfachheit:* Man soll sich – insbesondere in mittelständischen Unternehmen – nicht von BSC-Kaskaden beeindrucken. Jedem seine BSC tönt

zwar verführerisch, ist aber kaum nachhaltig realisierbar. Und ausserdem: twenty is plenty! Beschränkung auf etwa 20 strategische Ziele und etwa 25 Messgrößen ist sinnvoll.

– *Erarbeitung im Geschäftsleitungsteam:* Theoretisch könnte eine BSC auch vom CEO oder von seinem Controller erarbeitet werden. Ein entscheidender Nutzen der BSC ist aber gerade das durch den Erarbeitungsprozess erzielte gemeinsame Strategieverständnis und der Beitrag zur Teamentwicklung im Geschäftsleitungsteam.

– *Einsetzen eines BSC-Managers:* Jemand muss nach dem Implementierungsprozess die Ownership für die BSC übernehmen, damit die BSC lebt. Im mittelständischen Unternehmen fällt diese Aufgabe oft dem Controller zu.

– *Zielgerichtete Integration ins Managementsystem:* Ein längerfristig wirkender Nutzen lässt sich erst mit der Integration ins Managementsystem erreichen. Doch sobald die Aktionen aus der BSC in die persönlichen Ziele der Mitarbeitenden integriert sind bekommt die Strategieumsetzung einen kräftigen, nachhaltigen Schub.



en bref

### Balanced Scorecard (BSC)

Du fait que la norme ISO-9001-2000 englobe maintenant aussi la gestion d'entreprise, chaque société certifiée doit dorénavant disposer d'une procédure propre à la réalisation de sa stratégie. Avec le Balanced Scorecard (tableau de bord équilibré) est un instrument de gestion pragmatique permettant à la direction de conduire la réalisation de sa stratégie et de satisfaire les exigences posées par un système moderne de gestion de qualité.

Au centre du BSC se trouve, conformément à la vision, la stratégie qui sera ensuite «transformée» en objectifs stratégiques, chiffres clés, objectifs mesurables et actions (mesures de réalisation). Pour assurer une vision globale de l'entreprise, l'entreprise est normalement examinée sous quatre points de vue (finances, clients, procédures, potentiels) qui se trouvent entre eux dans une relation cause à effet.

#### CARMEN JEKER

Beraterin bei BCP

#### MARTIN BACHMANN

Partner bei BCP