

## «Ich will wettbewerbsfähig bleiben – dank Balanced Scorecard in der vierten Generation!»

Kommen Ihnen folgende Aussagen bekannt vor:

- *Diejenigen Mitarbeitenden, welche die Strategie umsetzen sollten, verstehen sie nicht*
- *Die konkreten Strategievorgaben sind nicht mit den operativen Abteilungs- und Individualzielen verbunden*
- *Strategischer Wandel und verbundene Veränderungen kommen im Unternehmen nur schleppend voran.*

Es ist über 20 Jahre her, seit Norton & Kaplan ihren Ansatz für ein modernes Managementsystem entwickelten. Seitdem ist die Balanced Scorecard vielfach weiter entwickelt worden.

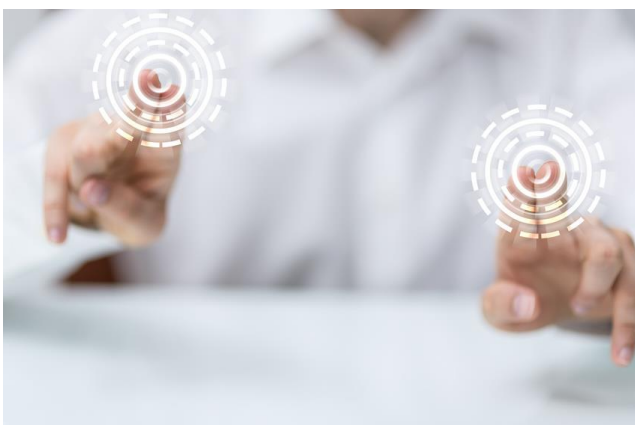
Die erste Generation von Scorecards zielte auf das Controlling, um eine Unternehmung „in den Griff“ zu bekommen. Das Management wollte wissen, was läuft („Kennzahlen-Manie“). Solche „Operational Scorecards“ der ersten Generation sind nützlich für Wirksamkeitsmessungen von operativen Geschäften, sind aber arm an Strategie und Veränderungsprozessen.

Die zweite Generation von Scorecards konzentriert sich auf das, was die Leistungsfähigkeit antreibt. Der Fokus liegt auf wenigen Kennzahlen (Key Performance Indicators). Solche Scorecards entstehen oft aus einem Katalog von Zielen, aus dem Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung definiert werden. Die Ziele werden über Ursachen-Wirkungsbeziehungen verbunden.

Die dritte Generation von Scorecards beschäftigt sich mit einer systematischen und methodischen Umsetzung der Strategie (translating strategy into action). In der Strategy Map wird die aus der Vision abgeleitete Strategie artikuliert, die Organisationsstruktur angepasst und die Rolle der Führungsspitze für das strategische Management vorgegeben. Um eine Ausgewogenheit der Ziele und die notwendige Abhängigkeit der Prozesse zu erhalten wird die Strategieformulierung meist über vier Perspektiven verteilt. Im Einklang mit den strategischen Zielvorgaben werden Massnahmen, die die Veränderungs- und Verbesserungsprozesse zur Steigerung der Leistungsergebnisse beinhalten, definiert und die Verantwortlichen festgelegt.

Die vierte Generation von Scorecards berücksichtigt, dass wir „nur Menschen“ sind, dass wir mit Unsicherheiten und Risiken leben müssen und erwartet Flexibilität und Reaktionsfähigkeit in der Umsetzung der Strategie. Die Firmenführung kann nicht auf Kennzahlen und Ziele reduziert werden. Erfolgreiche Manager führen mit beiden Gehirnhälften und befähigen ihre Mitarbeitenden jeder Stufe, notwendige Entscheidungen situativ vor Ort zu treffen, den Kunden ernst zu nehmen, mit ihm von „Mensch zu Mensch“ zu sprechen. Dazu braucht der Mitarbeitende entsprechenden Handlungsspielraum und er muss schnell lernen. Um Führung und Management zu unterstützen, haben Scorecards der vierten Generation eine weitere Perspektive „Organisatorische Werte“ und beinhalten die Werte der Unternehmung als Motor für Leistung und Veränderung. Damit adressiert die Scorecard sowohl die Kultur als auch die Disziplin zur Umsetzung (Urteilsfähigkeit und Wirksamkeit).

Erfolgreiches Performancemanagement braucht als Basis Fakten und grundlegende Informationen. Die Basisinformationen müssen erhoben werden, ohne die Unternehmung allzusehr zu belasten und dabei nicht mehr Probleme zu erzeugen als Vorteile zu gewinnen. Bei der Kultur der Leistungsentfaltung geht es darum, das Beste aus den Mitarbeitenden zu gewinnen, Potenziale zu wecken, Entfaltungsspielraum zu schaffen, Urteilsvermögen für Zusammenhänge zu schärfen, ihnen zu helfen, zu verstehen, zu analysieren und Entscheidungen zu treffen.



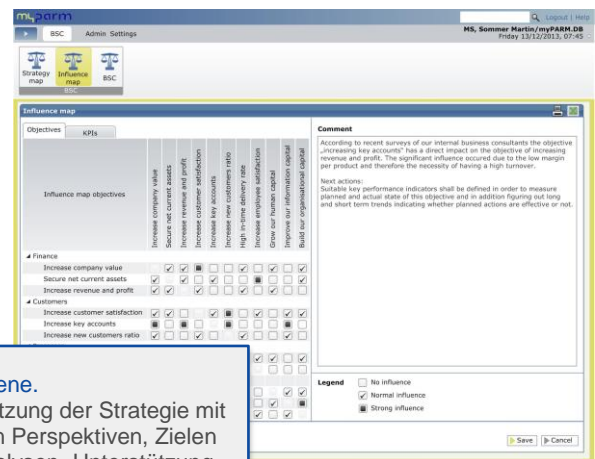
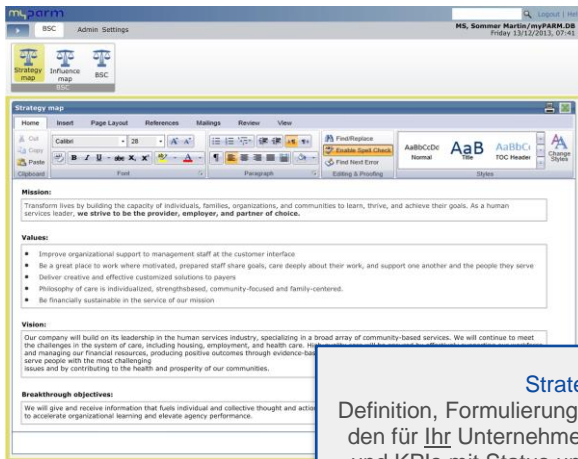
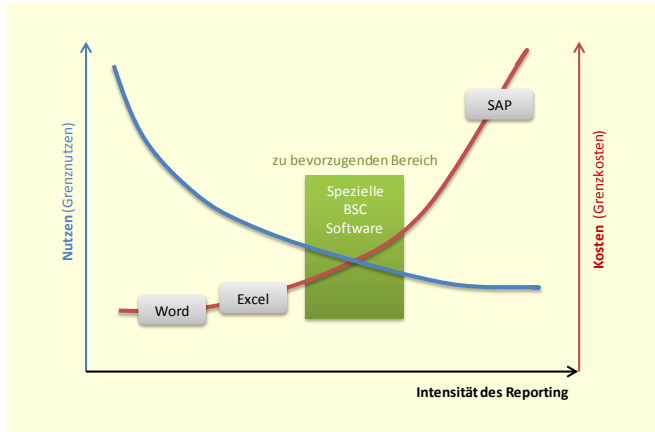
**Unser Beitrag ist zweifach:**

- (1) ohne die Sicht von Aussen bleiben Sie erfolglos, und**
- (2) ohne ein geeignetes Tool verpuffen Ihre gut gemeinten Ansätze.**

**[Richtige Strategie] x [Effiziente Umsetzung] = [Erfolg]**

Quellen: Norton & Kaplan, Cobbold & Lawrie, [www.excitant.co.uk](http://www.excitant.co.uk)

# «So lösen wir das Problem»



**Strategische Ebene.**  
 Definition, Formulierung und Umsetzung der Strategie mit den für Ihr Unternehmen wichtigen Perspektiven, Zielen und KPIs mit Status und Trendanalysen. Unterstützung der Qualitätsmanagementprozesse sowie direkte Planung und Einleitung von Aktionen und Fördermassnahmen (Disziplin, Kultur, Urteilsvermögen, Risikobewusstsein, soziale Verantwortung, Lernen etc.).

Name	Status	Short trend	Long trend	History	Actual value	Target value	Detailed status
Finance					100 %	100 %	100
Increase company value					108 %	100 %	120
Earnings per share growth (EPS)					14 %	13 %	20
Dividend payout ratio					47 %	50 %	70
Economic value added (EVA)					11'707 T. EUR	9'000 T. EUR	254
Secure net current assets					108 %	100 %	120
Time for payment					24 d.	30 d.	0
Liquidity ratio 2					105 %	110 %	130
Increase revenue and profit					100 %	100 %	0
Revenue					368'636 T. EUR	360'000 T. EUR	4004
Net value growth					14 %	13 %	0
EBIT ratio					6 %	6 %	13
Operation profit					21'122 T. EUR	20'800 T. EUR	234
Order backlog					281'209 T. EUR	250'000 T. EUR	3004
Order inflow					39'847 T. EUR	35'000 T. EUR	254
Customers					100 %	100 %	120
Processes					93 %	100 %	0



Name / Subject	Description	Priority	Start date	End date	Owner
PR Initiative	Improvement of Image	Medium	07.01.14	23.05.14	ALGR Grindle, Alysha
New markets	Business Development in Asia	High	25.12.13	25.10.14	ANAC Ackermann, Ar
Cost reduction	Reduction of internal costs	Medium	24.10.13	11.02.14	ALBO Böhm, Alfred

## Weitere Informationen

Haben Sie Fragen oder wünschen Sie weitere Informationen zur Anwendung?

Herr Pfister berät Sie gerne persönlich und gibt Ihnen weitere Auskünfte

Telefon +41 (0)71 243 10 00, E-Mail [eduard.pfister@parm.com](mailto:eduard.pfister@parm.com)

